

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA DISTRIBUIDORA DE
PRODUCTOS BDF (BEIERSDORF) EN LA CIUDAD DE VILLAVICENCIO

DUMAR ARNULFO DEVIA GARCÍA
JEIDER ANDRÉS LONDOÑO BARRERA

UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE NEGOCIOS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
VILLAVICENCIO
2016

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA DISTRIBUIDORA DE
PRODUCTOS BDF (BEIERSDORF) EN LA CIUDAD DE VILLAVICENCIO

DUMAR ARNULFO DEVIA GARCÍA
Código 146002106

JEIDER ANDRÉS LONDOÑO BARRERA
Código 146002413

Informe final como requisito para optar al título de
Administrador de Empresas

Director proyecto
DAGOBERTO TORRES FLÓREZ

UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE NEGOCIOS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
VILLAVICENCIO
2016

AUTORIDADES ACADÉMICAS

JAIRO IVÁN FRÍAS CARREÑO
Rector

DORIS CONSUELO PULIDO DE GONZÁLEZ
Vicerrector Académico

JOSÉ MILTON PUERTO GAITÁN
Secretario General

RAFAEL OSPINA INFANTE
Decano Facultad de Ciencias Económicas

GIOVANNI HERNÁNDEZ CASALLAS
Director Escuela de Administración y Negocios

HAWARD IBARGÜEN MOSQUERA
Director de Programa Administración de Empresas

Nota de aceptación:

JAVIER DÍAZ CASTRO
Director Centro de Investigaciones
Facultad de Ciencias Económicas

DAGOBERTO FLÓREZ TORRES
Director Trabajo de Grado

JUAN CARLOS LEAL CÉSPEDES
Firma del Jurado

FERNANDO SALGADO CIFUENTES
Firma del Jurado

HAWARD IBARGÜEN MOSQUERA
Director de Programa
Administración de Empresas

Villavicencio, Noviembre 2016.

El presente trabajo denominado “plan de negocio para la creación de una distribuidora de productos BDF (BEIERSDORF) en la ciudad de Villavicencio” es responsabilidad de los autores y no compromete a la Universidad de los Llanos.

Al Todopoderoso, por darme la oportunidad de alcanzar tan importante propósito profesional. A mi familia, por su apoyo y colaboración.

Dumar Arnulfo Devia García.

A Dios por darme la oportunidad de tan importante logro personal y profesional. A mi familia, a mi esposa e hijo quienes me impulsan a seguir adelante; las más sinceras gracias por su apoyo y colaboración.

Jeider Andrés Londoño Barrera.

AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo se logró gracias al apoyo y colaboración de numerosas personas. Por consiguiente se desea mencionar a los más inmediatos colaboradores.

Dr. Dagoberto Torres Flórez. Director proyecto.

Dr. Fernando Salgado. Jurado.

Dr. Juan Carlos Leal. Jurado.

A la empresa BDF (BEIERSDORF) por su apoyo y colaboración.

Al talento humano que integra la empresa BDF por su apoyo y colaboración en el trabajo de campo.

A todos ellos nuestra gratitud y admiración hasta ver logrado dicho propósito.

Los autores.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	16
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
2. JUSTIFICACIÓN	18
3. OBJETIVOS	19
3.1 OBJETIVO GENERAL	19
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
4. MARCOS DE REFERENCIA	20
4.1 MARCO TEÓRICO	20
4.1.1 Aspectos del plan de negocios.	20
4.1.2 Objetivos a cubrir con la elaboración del plan de negocios.	21
4.1.3 Estructura o modelo de un plan de negocios.	22
4.1.4 Fases del plan de negocios.	23
4.1.5 Plan de negocio extenso.	28
4.1.6 Definición del negocio.	28
4.1.7 Desarrollo del negocio.	30
4.1.8 El plan de negocios como elemento de gestión y creación de bienestar.	30
4.1.9 Planes de negocios para crear empresa.	31
4.1.10 Implicaciones de la gerencia del servicio en la cultura y en la estructura empresarial.	34
4.1.11 Organizaciones inteligentes.	34
4.1.12 Estudio de mercado.	39
4.1.13 Estudio técnico.	41
4.1.14 Estudio administrativo.	42
4.1.15 Estudio financiero.	42
4.2 MARCO CONCEPTUAL	43
4.3 MARCO LEGAL	46
4.4 MARCO GEOGRÁFICO	47
4.5 MARCO HISTÓRICO	49
5. DISEÑO METODOLÓGICO	51
5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	51
5.2 MÉTODO	51

5.3	FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	51
5.3.1	Fuentes primarias	51
5.3.2	Fuentes secundarias	51
5.4	POBLACIÓN Y MUESTRA	51
5.4.1	Población.	51
5.4.2	Muestra.	52
5.5	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	52
6.	RESULTADOS	53
6.1	ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS	53
6.2	ESTUDIO DE MERCADO PARA DETERMINAR LA CANTIDAD DE PRODUCTOS, CARACTERIZAR EL MISMO Y DEFINIR EL CLIENTE POTENCIAL Y ESTIMAR EL COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA Y LA OFERTA	60
6.2.1	Identificación productos.	60
6.2.2	Objetivos del estudio de mercado.	61
6.2.3	Situación estratégica actual.	62
6.2.4	Productos.	64
6.2.5	Logo.	64
6.2.6	Publicidad y promoción.	64
6.2.7	Procedimientos y controles de calidad.	68
6.2.8	Políticas de servicio.	69
6.2.9	Clientes.	69
6.2.10	Fijación de precios.	69
6.2.11	Canales de distribución.	70
6.2.12	La competencia.	71
6.2.13	Estrategias y tácticas de venta.	71
6.3	VERIFICACIÓN FACTIBILIDAD TÉCNICA DEL PROYECTO, ANALIZANDO Y DEFINIENDO EL TAMAÑO; LA LOCALIZACIÓN, LOS EQUIPOS Y LA ORGANIZACIÓN REQUERIDA PARA LA OPERACIÓN DEL PROYECTO	71
6.3.1	Objetivo estudio técnico.	71
6.4	ESTUDIO ADMINISTRATIVO DENTRO DEL MARCO JURÍDICO O LEGAL EN EL CUAL VA A OPERAR EL PLAN DE NEGOCIOS EMPRESARIAL	74
6.4.1	Aspecto legal: constitución de una nueva línea de negocio.	74
6.4.2	Análisis estratégico y administrativo.	75
6.4.3	Estructura organizacional.	76
6.4.4	Manual de funciones.	77
6.5	DETERMINACIÓN MONTO DE LOS RECURSOS FINANCIEROS NECESARIOS PARA LA REALIZACIÓN Y OPERACIÓN DEL	

	PLAN DE NEGOCIOS; PROYECTANDO LOS RESULTADOS FINANCIEROS PARA EL PERIODO DE EVALUACIÓN	82
7.	CONCLUSIONES	94
8.	RECOMENDACIONES	96
	BIBLIOGRAFÍA	97
	WEBGRAFÍA	99
	ANEXOS	100

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Fases de la realización del plan de negocio siguiendo el ciclo PDCA.	24
Figura 2. Síntesis de un plan de negocio.	26
Figura 3. Interpretación del plan de negocios.	28
Figura 4. Definición del negocio.	29
Figura 5. Interpretación del plan de negocios.	29
Figura 6. Desarrollo del negocio.	30
Figura 7. La empresa en el contexto del sistema económico.	33
Figura 8. Proporcionar estrategias del servicio al cliente a partir de un valor para el cliente y que establezca una posición competitiva real.	35
Figura 9. Requerimientos a establecer en el plan.	38
Figura 10. Flujograma del estudio de mercado.	40
Figura 11. Departamento del Meta y sus municipios.	47
Figura 12. Ubicación del municipio de Villavicencio en el departamento del Meta.	48
Figura 13. Microlocalización de la zona céntrica de Villavicencio.	49
Figura 14. Flujograma del estudio de mercado.	61
Figura 15. Vehículo rotulado.	65
Figura 16. Productos imagen corporativa.	66
Figura 17. Afiches Promocionales.	67
Figura 18. Empaque.	68
Figura 19. Tarjeta de presentación.	68
Figura 20. Canales de distribución.	70

Figura 21. Diagrama del proceso.	72
Figura 22. Propuesta de valor.	73
Figura 23. Distribución en planta.	73

LISTAS DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Matriz DOFA.	63
Tabla 2. Gastos de administración.	76
Tabla 3. Datos de entrada.	83
Tabla 4. Presupuesto de compras.	85
Tabla 5. Presupuesto de ventas.	85
Tabla 6. Valor de las compras.	86
Tabla 7. Presupuesto de gastos de administración y ventas.	87
Tabla 8. Tabla de amortización crédito.	88
Tabla 9. Presupuesto de inversiones.	88
Tabla 10. Estado de resultados proyectado.	89
Tabla 11. Flujo de caja proyectado.	90
Tabla 12. Balance general.	91
Tabla 13. Punto de equilibrio.	92

LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Gráfica 1. ¿Cuáles de los siguientes mercados cubre la oferta de productos BDF (BEIERSDORF)?	53
Gráfica 2. ¿Cuáles de las siguientes épocas es la de mayor oferta de comercialización?	54
Gráfica 3. ¿A quién le compra los productos de BDF (BEIERSDORF) para su comercialización?	54
Gráfica 4. ¿Existen intermediarios en el proceso de compra de los productos BDF (BEIERSDORF) en la ciudad de Villavicencio?	55
Gráfica 5. ¿Cuál es la frecuencia de venta de los productos BDF (BEIERSDORF) en su establecimiento?	56
Gráfica 6. ¿Cuántas cajas vende mensualmente de los productos BDF (BEIERSDORF)?	56
Gráfica 7. ¿Usted conoce las debilidades y fortalezas de la competencia?	57
Gráfica 8. ¿Cuál de los siguientes aspectos tiene en cuenta al momento de comprar los productos BDF (BEIERSDORF)?	57
Gráfica 9. ¿Hace cuánto está comercializando los productos BDF (BEIERSDORF)?	58
Gráfica 10. ¿Cómo perciben sus clientes la calidad de los productos ofertados por BDF (BEIERSDORF)?	59
Gráfica 11. ¿El sistema de pago es?	59

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Formato de encuesta	101

INTRODUCCIÓN

Es conveniente indicar que las oportunidades que ofrece el mercado son amplias, si se tiene en cuenta el crecimiento acelerado y vertiginoso poblacional local y regional; proporcionando condiciones óptimas para introducir la línea de productos BDF (BEIERSDORF) ofreciendo productos innovadores y altamente competitivos (productos Nivea). De ahí que sean necesarios para el cuidado de la piel, dado que contribuyen a la preservación, conservación y cuidado de la textura natural.

Por consiguiente el plan de negocios servirá como documento que plantea de manera clara, concisa y sustentada, desde diferentes perspectivas (mercado, técnica, organizativa, financiera y social) la creación de la distribuidora de productos BDF(BEIERSDORF) con el fin de aprovechar oportunidades o satisfacer necesidades y a la vez alianzar una retribución económica sobre la inversión; lanzando sus productos, ampliando la participación en el mercado, determinando la valoración de la empresa y cuantificando el valor de la marca.

Los productos que comercializa BDF son: desodorantes, productos Nivea, productos para la piel.

La estructura del trabajo está sujeta a los requerimientos exigidos por la Universidad de los Llanos Resolución 007 de abril 30 de 2014, y la aplicación de la norma Icontec 1486 para la presentación de trabajos de grado.

La metodología aplicada fue de carácter descriptivo, acorde con la naturaleza del proceso investigativo.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Teniendo en cuenta las tendencias del mercado y el crecimiento generoso tanto de la población como la demanda del sector, se requiere fortalecer las alianzas comerciales que permitan establecer estrategias para crear una distribuidora de productos BDF (BEIERSDORF) dirigida a autoservicios, distribuidoras mayoristas, supermercados, entre otros; mediante la realización de un plan negocios para la distribución de los mismos y permita generar altos rendimientos, con base en el conocimiento del sector y la puesta en práctica de teorías administrativas que enmarquen dimensiones y tendencias modernas de negocios ajustadas al contexto donde se va a operar.

No sobra indicar que la empresa BDF (BEIERSDORF) tiene sus operaciones a nivel internacional y en algunos contextos geográficos del país. Sin embargo, en Villavicencio se carece de una distribuidora que atienda las necesidades de los clientes en cuanto a la línea de productos que ofrece y que se lleve a cabo su comercialización a través de autoservicios, supermercados y distribuidores mayoristas. Esta situación es reflejo de deficiencia en la planeación comercial a mediano y largo plazo.

De ahí la gran oportunidad que ofrece el mercado de distribuir los productos y la importancia de la función planificadora y su aporte a las funciones administrativas para la supervivencia de la empresa a largo plazo.

Las circunstancias anteriores pueden llevar a la distribuidora al desaprovechamiento de las oportunidades que brinda el medio y las fortalezas con que cuenta los autores del proyecto en garantizar el éxito futuro e instituir un ambiente de innovación, creatividad y competitividad en el mercado.

Por consiguiente, se hace necesario la realización del plan de negocios, con fundamentos teóricos y conceptuales que generen organización, conocimiento y visión en materia de mercado, aspectos técnicos, administrativos y financieros.

1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué factores influyen en la factibilidad para la creación de una distribuidora de productos BDF (BEIERSDORF) en la ciudad de Villavicencio?

2. JUSTIFICACIÓN

La investigación propuesta busca, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos relacionados con el plan de negocio estudio de mercado, técnico, administrativo, financiero, servicio al cliente y distribución de productos, encontrar explicaciones a situaciones externas e internas para emprender los objetivos propuestos.

En el cumplimiento de los objetivos se tuvo en cuenta el empleo de técnicas de investigación como la encuesta, observación directa y la entrevista, para medir las preferencias y expectativas de los clientes.

Su resultado permitió encontrar alternativas de solución con respecto a la distribución de los productos de línea BDF (BEIERSDORF).

Se busca con la puesta en marcha del plan de negocios acogerse a todos los entes de orden micro y macro que participan dentro del sistema económico, circulando flujos nominales y reales (productos y servicios) donde el comercio por excelencia permitirá: negociar, cediendo, obteniendo, endosando, descontando y un sinnúmero de operaciones que día a día van apareciendo.

El marco de oportunidad empresarial estará vigilado y controlado por los organismo de control quienes regulan la actividad comercial y buscando ejercer equilibrio, representación y fuerza dentro del sector en el que se opera.

Con la realización del plan de negocios para la creación de la Distribuidora Productos de Línea BDF (BEIERSDORF) en la ciudad de Villavicencio, contribuirá significativamente en identificar la factibilidad, el mercadeo, su perfil técnico, administrativo, económico y financiero, que conlleve a evaluar la viabilidad del proyecto.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar un plan de negocio para la creación de una distribuidora de productos BDF (BEIERSDORF) en la ciudad de Villavicencio.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un estudio de mercado para determinar la cantidad de productos, caracterizar el mismo y definir el cliente potencial y estimar el comportamiento de la demanda y la oferta.
- Verificar la factibilidad técnica del proyecto, analizando y definiendo el tamaño; la localización, los equipos y la organización requerida para la operación del proyecto.
- Establecer el estudio administrativo dentro del marco jurídico o legal en el cual va a operar el plan de negocios empresarial.
- Determinar el monto de los recursos financieros necesarios para la realización y operación del plan de negocios; proyectando los resultados financieros para el periodo de evaluación.

4. MARCOS DE REFERENCIA

4.1 MARCO TEÓRICO

A continuación se plasma aspectos, variables y teorías que hacen alusión al plan de negocios, servicio al cliente, plan de marketing de distribución, estudio de mercado, técnico, administrativo y financiero.

4.1.1 Aspectos del plan de negocios. Según Neira Rodríguez¹, establece que el Plan de Negocio es una hoja de ruta o carta de presentación con la que el emprendedor, el empresario o el equipo directivo de una organización transmitirán tanto los conocimientos que acredita sobre el negocio y su mercado como la propia solidez y rentabilidad empresarial que proyecta la idea que promueve.

El plan de negocio tiene un amplio público objetivo y, aunque principalmente va dirigido al propio personal de la organización, también sirve para instituciones públicas, proveedores potenciales, posibles inversores, socios, entidades financieras, a los que normalmente se acerca el emprendedor o empresario en busca de recursos para desarrollar e implantar el proyecto empresarial.

Los planes de empresa suelen tener un horizonte temporal de 3 a 8 años, en los que se concreta, detalla y examina con exhaustividad, rigor y énfasis comercial la oportunidad de negocio objeto del plan (desde la definición de la idea hasta la forma de llevarla a la práctica) analizando los distintos factores que la condicionan, de forma que favorezca su futura transformación en un proyecto empresarial viable y exitoso.

Estos factores son, entre otros, el producto o servicio objeto de la idea, el mercado en el que va a competir, la estrategia de venta y marketing que se va a desplegar, la organización e infraestructura que necesitará dotar, los planes de acción a desarrollar, el análisis económico-financiero que justifique su viabilidad y rentabilidad.

La preparación y escritura del plan de negocio por parte del emprendedor van a reportarle un profundo conocimiento de la situación inicial o punto de partida y de la oportunidad de negocio que desea aprovechar. Adicionalmente, el documento constituirá un instrumento o herramienta de inestimable ayuda para que, una vez puesto en marcha el proveció, se pueda valorar la evolución del negocio, detectar posibles desviándonos respecto a las previsiones planificadas inicialmente y actuar para corregir las mismas en la dirección deseada.

Por consiguiente la misión de un plan de negocio es:

¹ NEIRA RODRÍGUEZ, José Antonio. Como preparar el plan de negocios. Editorial fundación Confemetal. España. 2008. p. 21 - 30

- Presentar el diseño o modelo de un negocio que se va a poner en marcha. Proponer un plan de seguimiento y control periódico, donde se pretende
- Hacer atractivo el comportamiento de la empresa o unidad de negocio.
- Hacer atractivo el lanzamiento de una actividad, producto o negocio a personas, instituciones o empresas potencialmente interesadas en el desarrollo del mismo.

La planificación y la necesidad de un plan de negocio tienen su fundamento en:

- Analizar la situación al comienzo de la actividad.
- Priorizar los objetivos.
- Plasmar las estrategias.
- Orientar las acciones hacia el cumplimiento de los objetivos y estrategias.
- Asignar las responsabilidades.
- Aprovechar las oportunidades de negocio.
- Prever circunstancias y actuar en consecuencia, reaccionando de forma adecuada ante los cambios que puedan afectar al desarrollo del negocio.
- Coordinar actividades y una mejor asignación de recursos.
- Evitar acciones no deseadas e interpretaciones erróneas.
- Crear un método y disciplina de trabajo para la consecución de los objetivos de la empresa.
- Proporcionar una visión global clara y concisa de la empresa o de la unidad de negocio objeto del plan.
- Identificar errores y desviaciones de planificación, facilitando la adopción de acciones de subsanación o mitigación.
- Incrementar la credibilidad de la empresa y del equipo directivo cliente a agentes internos y externos con los que se pretende establecer relaciones contractuales.
- Habituar a la planificación y a la aplicación del ciclo PAVH (siglas en ingles de planificar, actuar, verificar y hacer) en todas las actividades a desarrollar, de forma que se implante un sistema de mejora continua en la organización.

Por tanto, un plan de negocios debe expresar adecuadamente:

- Dónde se encuentra la organización.
- Qué se debe hacer.
- Quién lo debe hacer.
- Cuándo debe hacerse.
- Cómo ha de hacerse.

4.1.2 Objetivos a cubrir con la elaboración del plan de negocios. Respecto a los diferentes objetivos o finalidades que se persiguen con la preparación de un Plan de estas características, convendría subrayar y mencionar los siguientes:

- Dejar una constancia documental que constituya o sirva como garantía para los posibles socios, entidades o instituciones que cooperen en la puesta en marcha del proyecto.
- Comunicar las capacidades, competencias y habilidades del emprendedor o equipo de emprendedores involucrados en la promoción de la idea de negocio, de forma adecuada, para atraer la atención del lector del Plan de negocio.
- Establecer objetivos y planifica su consecución, de forma que todo esté pensado y estructurado.
- La realización de un plan de negocio permitirá a la organización comprender con mayor precisión y exactitud las características y particularidades del negocio, su mercado y la competencia.
- Facilitar el establecimiento de alianzas estratégicas con posibles socios, cuando la finalidad del plan sea aunar fuerzas para conseguir sinergias entre vaheas organizaciones y lograr dichas alianzas.
- Propiciar la obtención de recursos o líneas de financiación y subvenciones, cuando el plan de negocio se presente a entidades de inversión, bancos, organismos públicos.
- Fomentar la firma de contratos (con proveedores o clientes) a largo plazo.
- Definir el marco de trabajo y pasos a seguir para favorecer la puesta en marcha del negocio o la creación de una nueva unidad, departamento, producto o servicio.
- Servir de instrumento de análisis a los propios emprendedores que promueven la iniciativa, de forma que profundicen más en el conocimiento del negocio.
- Comprobar la coherencia de un proyecto, ya que el Plan de negocio debe mantener una unidad a lo largo de todo el documento, y lo referenciado en los distintos apartados debe ser consecuente con lo expresado en el Plan.
- Evaluar el progreso del proyecto empresarial, permitiendo una revisión histórica de la organización, así como proporcionando una base para su proyección futura.
- Controlar y realizar el seguimiento del proyecto, una vez ya puesto que marcha, medir y evaluar las desviaciones producidas y adopta medidas correctoras que sean necesarias.

4.1.3 Estructura o modelo de un plan de negocios. A continuación, se expone una estructura de modelo de plan de negocio. Esta propuesta de contenidos y orden de los mismos es sólo a efectos de presentación no implicando que en la elaboración del Plan sea necesario cumplirla o haya de seguir el mismo orden, ya que el mismo no es un documento cerrado o estático, sino que ha de ser abierto y dinámico, y deberá irse completando conforme vaya madurando la idea del proyecto.

Mercado objetivo o meta. Al redactar un plan de negocio hay que tener en cuenta a qué personas se va a dirigir el plan. Éste se presenta para una audiencia objetivo determinada con la finalidad de que²:

- Distintas personas se integren en el negocio que se presenta y se impliquen con lo expuesto en el plan de negocio.
- Inviertan en el negocio.
- Acepten una oferta y se adjudique un contrato o proyecto.
- Compren o participen en la financiación del negocio objeto del plan de negocio.
- Adjudiquen u otorguen un crédito.

La redacción del plan de negocio en el caso de un objetivo u otro variará ligeramente. En el supuesto de que se pretenda conseguir inversores, deberá enfatizarse la rentabilidad que ofrece la inversión ante sus escasos riesgos. Por el contrario, si lo que se pretende es conseguir un crédito, habrá que recalcar la adecuada gestión de la empresa. Finalmente, si se trata de conseguir una ayuda, habrá que documentarse sobre el pliego de condiciones y tratar de responder adecuadamente a sus requisitos.

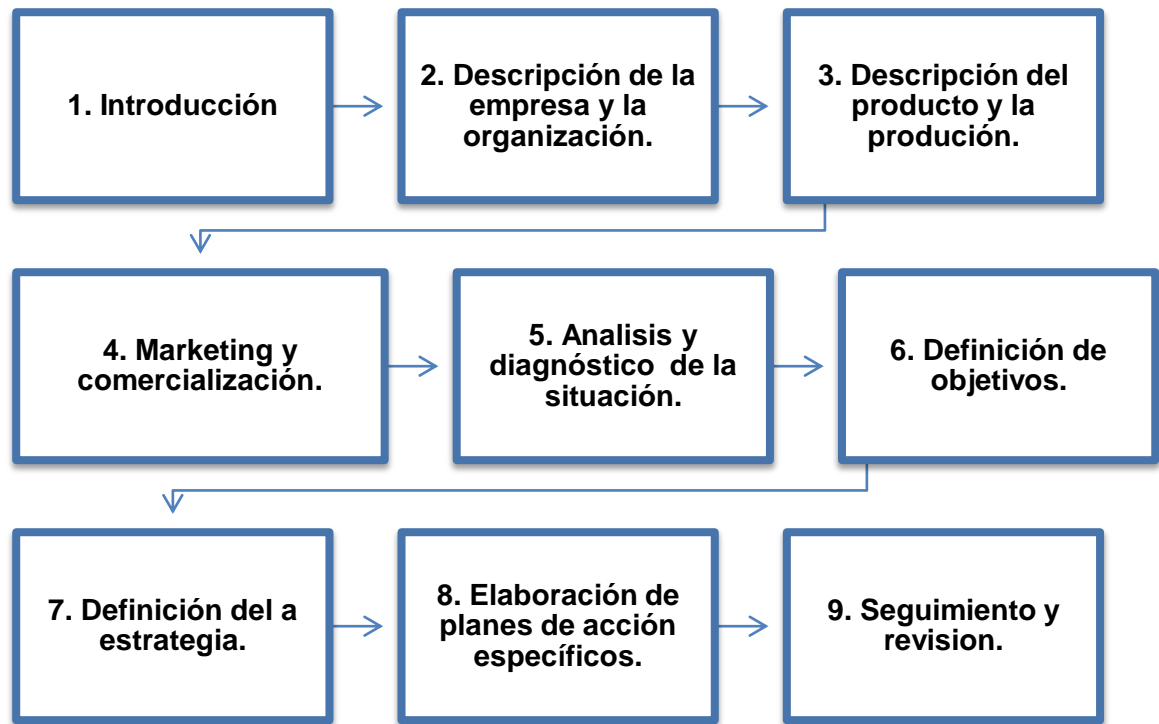
Así pues, una vez definido quién es el mercado al que se dirige el plan de negocio, en la escritura y redacción del mismo deberá tenerse en cuenta cuál es la tipología y necesidades de estos destinatarios finales y qué pretenden de la empresa, por lo que utilizara un lenguaje adecuado a ellos.

4.1.4 Fases del plan de negocios. El plan de negocios es un documento que refleja y describe cómo es el proyecto empresarial y relata las acciones a seguir en un período, siendo las fases correspondientes a su elaboración, implantación, revisión y mejora las que a continuación se describen:

La secuencia para la realización del plan de negocio y sus fases establece siguiendo el ciclo PAVH (planificar, actuar, verificar y hacer).

² Ibíd. p. 25.

Figura 1. Fases de la realización del plan de negocio siguiendo el ciclo PDCA.



Fuente. José Antonio Neira Rodríguez. 2008.

El seguimiento de estas fases resulta fundamental para disponer de toda la información necesaria que permita elaborar un plan de negocio que resulta le operativo y eficaz. A continuación se realiza una pequeña descripción de cada una de las fases.

Introducción. Consiste en realizar una pequeña descripción general sobre el Plan de Empresa que se presenta y el porqué del mismo.

Descripción de la empresa y su organización. Se elaborará una breve introducción y presentación sobre la empresa, su historia y la organización actual que presenta.

Descripción del producto y la producción. Consistirá en una presentación del producto o servicio objeto del Plan de Empresa, así como una enumeración de las características y los elementos diferenciadores positivos respecto a los productos similares ofertados por la competencia. Igualmente, se describirá convenientemente el proceso productivo para la elaboración del producto o la prestación del servicio.

Marketing y comercialización del producto. Se analizarán las distintas fórmulas para comercializar el producto o servicio en relación con el mercado donde se va a posicionar, así como la imagen que se pretende ofrecer tanto de la empresa como del producto.

Análisis y diagnóstico de la situación. Consiste en analizar cuál es la situación actual en la que se encuentran la empresa, el mercado y el producto que se pretende desarrollar para, en función de los resultados de dicho análisis, poder definir de forma adecuada los principales objetivos y estrategias para el ámbito temporal del plan de negocio.

Definición de objetivos. Tras el análisis, se hace necesario el establecimiento o formulación de los objetivos de la empresa, los cuales constituyen la identificación de los principales propósitos de la misma. Los objetivos son uno de los elementos más importantes del Plan, ya que indican la dirección hacia donde la empresa va a recibir el impulso para su continuidad a través de lo expresado en el plan de Empresa. Los objetivos deben definirse con criterios de viabilidad, siendo estos objetivos medibles, realistas y alcanzables.

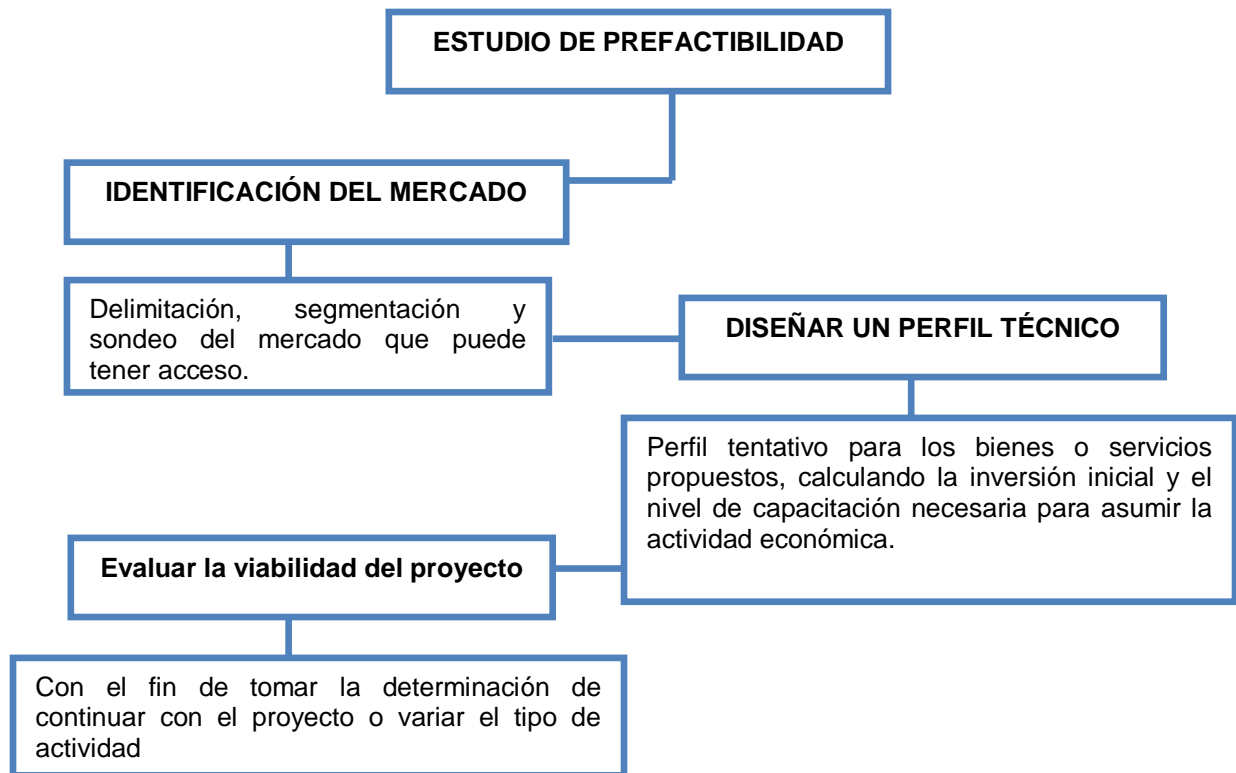
Definición de estrategias. Esta fase consiste en diseñar las distintas formas de alcanzar los objetivos definidos por la empresa, ya que, aunque pueden existir distintas maneras de llegar al mismo fin, es conveniente escoger la que se considere más adecuada, y esto se realizará mediante la definición de las estrategias.

Elaboración de planes de acción específicos. Este punto consiste en la redacción de planes de acción con sus correspondientes actuaciones asociadas, con la finalidad de la consecución de los objetivos, y siguiendo las estrategias definidas previamente. Ejemplos de planes de acción son: el plan de ventas, el plan de producción, el plan de marketing y comercialización, el plan económico y financiero.

El ciclo se cierra volviendo al inicio o a la fase correspondiente y repitiendo de nuevo los pasos realizados, de forma que, mediante este proceso, se consigue una mejora continua en la empresa como consecuencia de los análisis y ajustes realizados y se logra que la organización sea más profesional y competitiva³.

³ Ibíd., p. 34.

Figura 2. Síntesis de un plan de negocio.



Fuente. Neira Rodríguez, 2008.

Se cita a Silva Duarte⁴, quien establece que todo plan de negocios presenta objetivos que ayudan a proporcionar las herramientas fundamentales para elaborarlo; así mismo provee conceptos para comprender la importancia y la necesidad de contar con un adecuado plan y describe cada una de las partes que lo conforman. Por tanto, el plan de negocio es una herramienta, un instrumento, al servicio del emprendedor, que apoya el proceso de crear una empresa.

Con sobrada razón se afirma que el plan de negocio es para el emprendedor lo que el mapa es para el viajero, el plano para el arquitecto o la historia clínica de un paciente para el médico. Sin él, la posibilidad de disiparse es enorme, así como el riesgo de perder la inversión, el tiempo y la ocasión de explotar adecuadamente una idea.

El plan de negocios principal mente intenta reducir razonablemente el margen de riesgo que siempre e inevitablemente implica la creación de una empresa. Sus herramientas emprendedoras, como toda carta de navegación, el plan de negocios debe:

⁴ DUARTE SILVA, Jorge Enrique. Emprendedor. Editorial Alfaomega. Sexta reimpresión, junio de 2009. p. 184 – 199.

- Determinar objetivos a corto y mediano plazo.
- Delimitar diversos periodos para evaluar cómo va la obtención de resultados.
- Describir con precisión los resultados finales deseados.
- Fijar los criterios de medición y así determinar cuáles son los logros.
- Señalar lo que se considera como una posible oportunidad para explotarla adecuadamente.
- Implicar en su diseño a todas las personas que tienen relación con la ejecución del plan.
- Tener una cabeza visible, que coordine y sea responsable de la ejecución del plan.
- Anticipar los obstáculos que puedan aparecer y adelantar las posibles medidas correctivas.
- Tener suficiente información y exponerla de forma clara y concisa.

Desde el punto de vista empresarial, una idea por sí sola no tiene ningún valor. Es necesario probarla, sabe cuáles son sus oportunidades en el mercado, establecer su viabilidad económica, sus posibilidades y requisitos tecnológicos, si aporte como elemento innovador.

La planeación de negocios no tiene ninguna relación con pretender adivinar el futuro de la empresa. Se trata, eso sí, de construirla. Ya se ha dicho que una empresa o persona es hoy el resultado de los que se ha hecho o dejado de hacer; por lo tanto, lo que esa persona o empresa sea mañana será corolario de lo que haga o deje de hacer a partir de ahora. Es posible deducir que esa afirmación hace referencia a las decisiones tomadas o no tomadas.

En ese orden de ideas, el plan de negocio pretende ser una herramienta para tener un rumbo intencionalmente definido por el emprendedor, para construir el futuro a través del proceso decisorio. Además, el instrumento apropiado para caracterizar un proyecto de empresa es el plan de negocio, que integra todas las premisas y concepciones que el futuro empresario pretende desarrollar.

Hay dos esquemas en la presentación del plan de negocios: el resumen ejecutivo y el formato extenso, que soporta todo el rigor metodológico.

Una interpretación gráfica del plan de negocio y sus dos esquemas podría ser la siguiente:

Figura 3. Interpretación del plan de negocios.



Fuente: Jorge Enrique Silva Duarte. 2009.

4.1.5 Plan de negocio extenso. Se considera que el plan de negocio está compuesto por los siguientes elementos:

- Definición del negocio.
- Desarrollo del negocio.
- Mercado.
- Competencia.
- Operaciones.
- Estimaciones financieras.

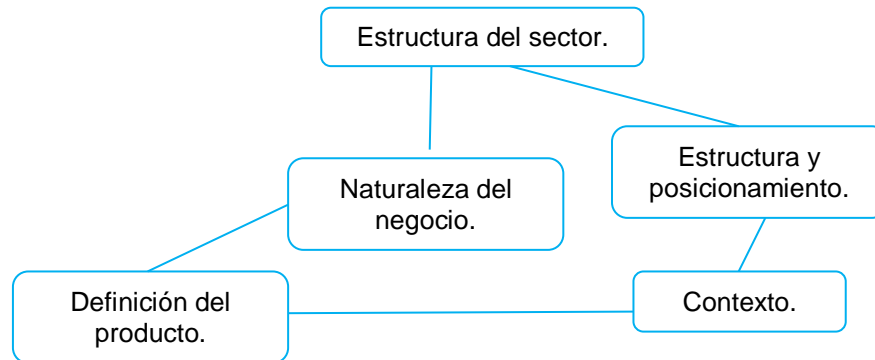
Cada elemento es como la pieza de un rompecabezas; hasta que cada una no esté en su lugar, lo representado, en este caso la empresa, no estará completo.

4.1.6 Definición del negocio. Puede parecer muy obvio y sorprendente, pero en más de una oportunidad el plan de negocio y, por consiguiente, la empresa, fracasan porque no se sabe expresar claramente lo que hace o se explica de forma muy vaga. También se describe lo aparente y la real esencia de la empresa, que es otra muy distinta, se diluye hasta perder la índole del proyecto. Para probar lo anterior sólo hay que recordar el caso de la industria cinematográfica, que no vende películas sino diversión, o el de los fabricantes de cosméticos y maquillaje, que no venden sombras para ojos ni cremas faciales sino belleza y eterna juventud. Esos casos son un poco abstractos, pero en el terreno de lo concreto, de igual manera se dan.

Como es lógico, definir el negocio debe ser el primer paso que da el emprendedor y para ejecutarlo con éxito debe incluir en su exposición la información referente a

la naturaleza del negocio, definición del producto, estructura del sector industrial, estrategia y posicionamiento, y contexto de desarrollo.

Figura 4. Definición del negocio.



Fuente: Jorge Enrique Silva Duarte. 2009.

Vale reiterar la importancia de las presentaciones agradables, claras e impactantes. Como ejemplo de lo anterior, se puede recurrir a la muy llamativa presentación que hace la empresa Intergráficas⁵, con un sencillo diagrama definen su negocio de tal modo que cualquiera puede entender fácilmente de qué se trata.

Figura 5. Interpretación del plan de negocios.

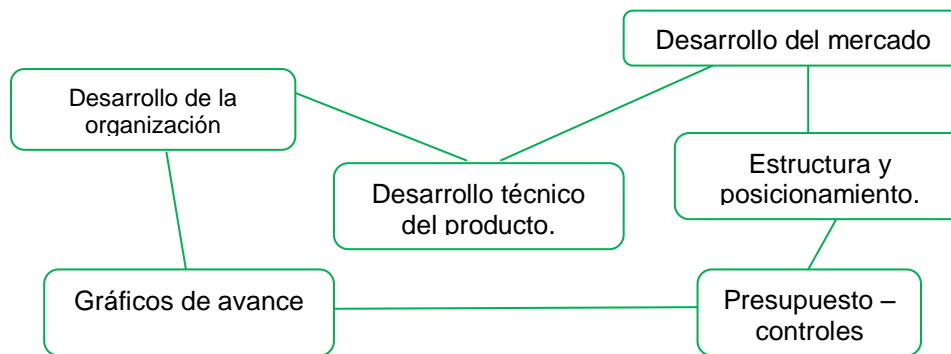


Fuente: Jorge Enrique Silva Duarte. 2009.

⁵ Portal de internet intergráficas. Información disponible en la página de internet www.intergraficas.com/esp/negocio.htm

4.1.7 Desarrollo del negocio. Este aspecto implica la categorización de diferentes acciones, tareas y actividades que implican la empresa y el producto o servicio que se pretende forjar. Comprende cinco áreas fundamentales que responden a las siguientes inquietudes: cómo será el desarrollo técnico del producto, cómo se cree que se va a comportar el mercado, cómo será el desenvolvimiento de la organización, qué tipo de gráficos de avance se usarán para medir el proceso de ejecución del proyecto, y observar las desviaciones que ocurren, y cuál es la descripción del manejo de presupuestos y controles.

Figura 6. Desarrollo del negocio.



Fuente: Jorge Enrique Silva Duarte. 2009.

4.1.8 El plan de negocios como elemento de gestión y creación de bienestar.

El Plan de Negocios⁶, es un documento que plantea de manera clara, concisa y sustentada, desde diferentes perspectivas (mercado, técnica, organizativa, financiera y social) la creación de una empresa con el fin de aprovechar una oportunidad o solucionar/satisfacer necesidades.

Aunque la denominación Plan de Negocios (business plan) es la más generalizada, también se puede definir como un Plan de Empresa, para enfatizar que la creación de una unidad productiva de bienes o servicios. No se debe limitar a alcanzar una retribución económica sobre la inversión, sino también a consolidar el tejido social y a generar una rentabilidad social, pues existen muchos negocios lícitos e ilícitos que generan dinero, pero causan efectos negativos en la sociedad, creando desequilibrios ambientales o impactos negativos en el orden cultural.

Este concepto aplica también a empresas en funcionamiento, y dependiendo de su estado de desarrollo, se utiliza para sustentar procesos o situaciones en:

- Observar y estudiar nuevos mercados.

⁶GUALTEROS VILLARREAL, Omar. Gestión y creación empresarial. Plan de negocios. Editor SAP. INSPA – UMECIT. Primera edición. Abril de 2009. p. 43 -54.

- Montar nuevas plantas o filiales empresariales.
- Lanzar nuevos productos o servicios.
- Ampliar la participación en el mercado.
- Determinar la valoración de la empresa.
- Cuantificar el valor de una marca.
- Atraer inversionistas.
- Crear franquicias.
- Diversificar líneas de producción.

4.1.9 Planes de negocios para crear empresa⁷. Un plan de negocios (empresa) es una herramienta que permite al emprendedor realizar un proceso de planeación que coadyuve a seleccionar el camino adecuado para el logro de sus metas y objetivos. Igualmente, es un medio para concretar ideas. Es una forma de ponerlas por escrito, en blanco y negro, de manera formal y estructurada, por lo que se convierte en una guía de la actividad diaria del emprendedor empresarial.

El Plan de Negocios (empresa) es un elemento fundamental para el emprendedor empresarial. Contiene lo primordial de un proyecto, permite analizar las alternativas para llevar adelante el negocio, evaluando la factibilidad técnica (el hacer), económica (reporte de resultados), financiera (recursos a invertir) y organizativa. Contiene las variables involucradas en el proyecto: producto o servicio, producción, comercialización, recursos humanos, costos, resultados y finanzas; permite decidir la asignación óptima de recursos y guía las actividades para ponerlo en marcha.

El plan de negocios (empresa) es la primera herramienta que se elabora antes de iniciar la búsqueda de financiación, es un bloque de información expresada en un documento, que tienen que comprender los inversionistas y que evidencia un pensamiento estratégico de la empresa, sus negocios, obligaciones y resultados previstos para un período determinado. En el proceso de búsqueda de fuentes de financiación, el plan de negocios se convierte en el punto clave para definir criterios de inversión y en herramienta fundamental para tomar decisiones.

El Plan de Negocios (empresa) es algo así como la hoja de vida de una iniciativa de emprendimiento. En muchos casos, es una exigencia del sector financiero, gerentes e inversionistas. La aprobación de un proyecto no depende sólo de una buena idea sino también de que se pueda demostrar su factibilidad y presentarla en forma que se pueda vender.

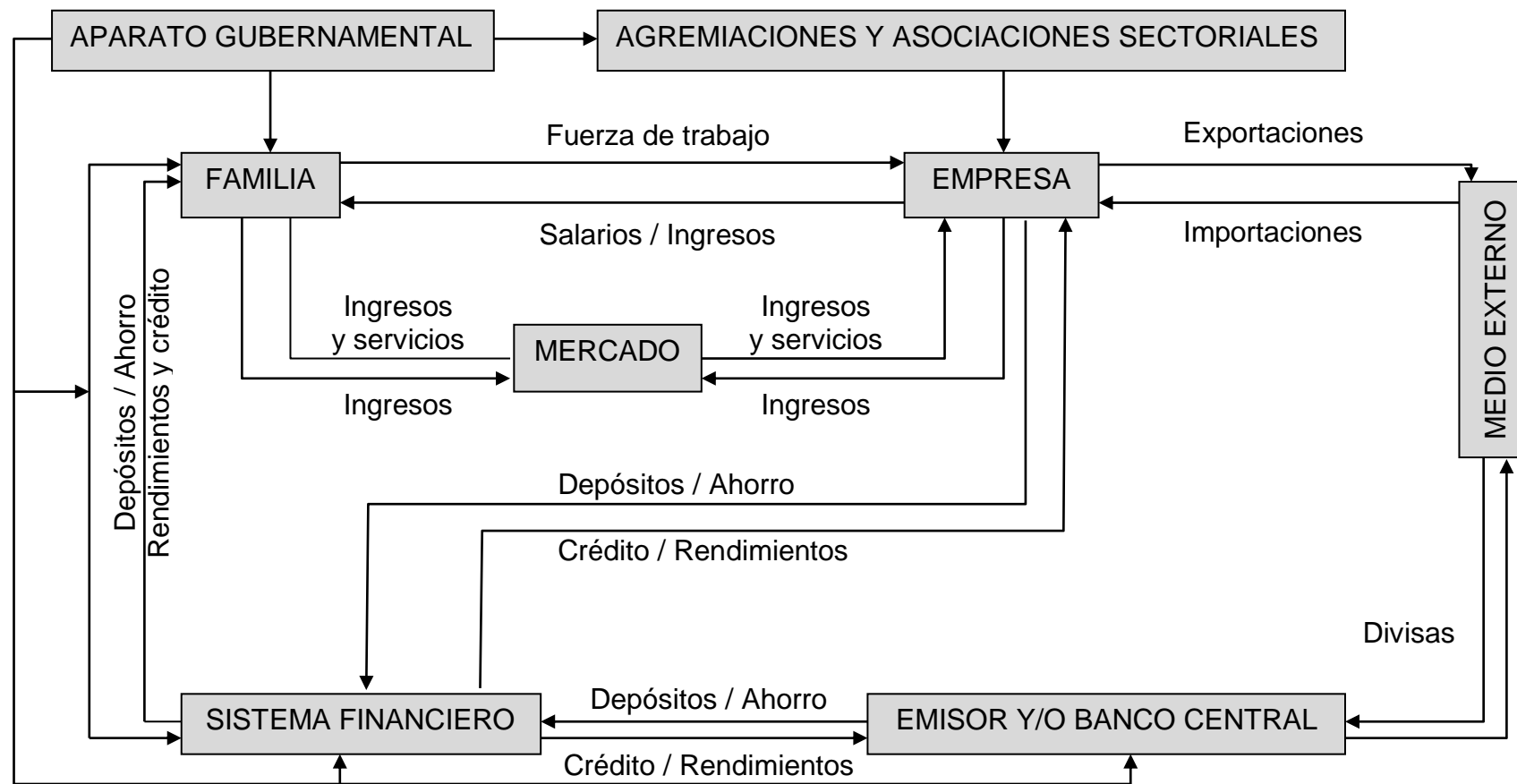
El Plan de Negocios (empresa) es la fase determinante de la etapa de formación de emprendedores que con otros procesos posteriores permitirán al emprendedor poner en marcha su empresa. Cuando se llega a la elaboración del Plan de

⁷Ibíd., p. 58

Negocio (empresa) ya se ha realizado un proceso de introducción al emprendimiento y se ha definido una idea como negocio.

El Plan de Negocios (empresa) es la carta de navegación para un empresario. Sin él, no se identifica el mercado en el mar de los negocios. Es el mapa guía para el explorador, el plano para el constructor, la receta para el cocinero o la fórmula para el médico. El Plan de Negocios es un estudio detallado y minucioso del negocio que el emprendedor piensa instalar. Es una ruta para poder construir la empresa también para evaluarla en términos de viabilidad operacional. El resultado principal de ese estudio, es la creación de un documento escrito donde se hallan identificados todos los aspectos de primer orden en la empresa así como sus objetivos. En su elaboración, deben participar no sólo el empresario sino todos los inversionistas que lo acompañan, para lograr desde este instante crear unidad empresarial.

Figura 7. La empresa en el contexto del sistema económico.



Fuente. GUALTEROS VILLARREAL Omar. Gestión y creación empresarial. Plan de negocios. Primera edición. Abril de 2009. P. 13.

4.1.10 Implicaciones de la gerencia del servicio en la cultura y en la estructura empresarial. Una vez diseñado por completo el esquema de gerencia del servicio para la empresa es importante asegurarse de que existan las condiciones para su implementación y adecuado funcionamiento en la misma. Puede ocurrir que la situación de la empresa, en cuanto su cultura organizacional o su estructura formal, no sea propicia para adelantar el proceso⁸.

Si bien la gerencia del servicio es una responsabilidad directiva, se requiere el compromiso de todos los actores empresariales para su adecuado desarrollo. Estructuras muy densas y piramidales serán un obstáculo para lograr generar respuestas rápidas y adecuadas para el cliente. Culturas que no posean valores, prácticas y costumbres orientadas al cliente se convertirán en un muro imposible de franquear.

El achatamiento de la pirámide. Cuando las organizaciones son muy jerarquizadas y verticales, las respuestas al cliente pueden tardar mucho y ser inoportunas. Imagine una solicitud que un cliente le plantea al personal de primera línea; éste debe comunicarle a su supervisor inmediato quien a su vez lo hará con el jefe de la sección y éste con el director del área y en fin, hasta que llega al gerente general para su decisión. El proceso inverso se desarrolla para comunicar la decisión hasta el personal de base quien debe informar al cliente.

4.1.11 Organizaciones inteligentes. Basado en los postulados de Peter Sengé⁹, este enfoque plantea la necesidad de modificar los paradigmas organizacionales a partir de la generación de conocimiento organizacional; conocimiento que se incorpora en la empresa a partir del aprendizaje relacionado con las experiencias diarias de sus colaboradores, quienes conocen su oficio sobre todo por el ejercicio del mismo que los vuelve expertos. Situación que le permita dialogar con su cliente, comprender sus demandas y responder a sus requerimientos, para lo cual debe asegurar y conducir su diálogo interno.

Karl Albrecht Rom Zemke¹⁰, lo relacionan muy bien con la gerencia del servicio, con estas palabras: "La capacidad de entender las necesidades y deseos del cliente se puede resumir en una sola frase: estar siempre aprendiendo".

⁸ Ibíd., p. 117.

⁹ SENGE, Peter M. La quinta disciplina. Ed. Granica. Barcelona. 1993. P. 141.

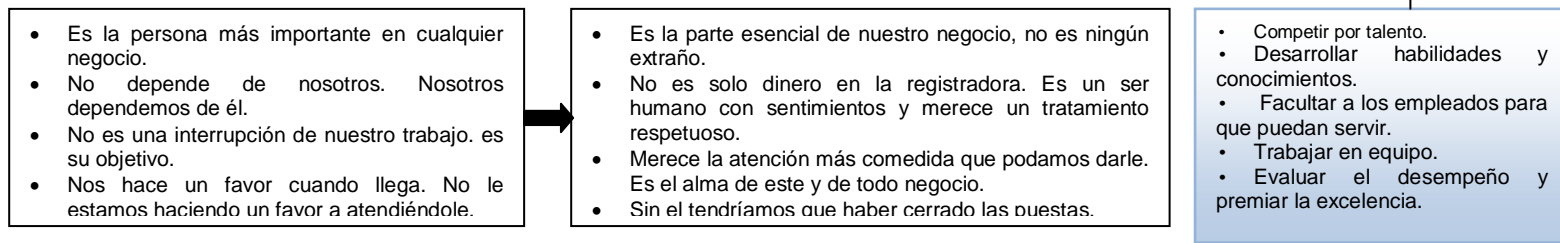
¹⁰ ALBRECHT, Karl y ZEMKE, Rom. Gerencia del servicio. 3R editores. Bogotá D.C., 2000. P. 142.

Figura 8. Proporcionar estrategias del servicio al cliente a partir de un valor para el cliente y que establezca una posición competitiva real.

Elementos de satisfacción al cliente.



¿QUIEN ES UN CLIENTE?



Fuente: los autores. 2016.

Los elementos de satisfacción – ventas consiste en: el marketing y merchandising. Investigar necesidades, preferencias y valores de los clientes, y promocionar las estrategias empresariales con precisión. La comunicación verbal, como actitud personal o telefónica atenta o respetuosa interesada, sensible, oportuna, y que transmita un manejo preciso y comprensible que cumpla con los objetivos del cliente y con sus necesidades de ser escuchados. De otro lado el entorno del servicio, como una infraestructura acogedora que facilite la realización de las transacciones y haga que los clientes se sientan emocionalmente cómodos y satisfechos, y el talento humano, colaboradores amables, sensibles, simpáticos y facultados para actuar, y cuya apariencia personal sean conscientes con las expectativas de los clientes.

Los elementos de satisfacción postventa, relaciona los interés sostenido, reconocer y honrar el valor del tiempo de vida de un cliente y el manejo de quejas es responder de inmediato con amabilidad, honestidad, simpatía y profesionalismo, manteniendo informado al cliente.

Los elementos de satisfacción – ubicación: hacen alusión al acceso, se realiza claramente la ubicación de los puntos de atención al cliente y transmitir empatía con los mismos. La seguridad y comodidad, promover iluminación, techo y señalización suficiente en toda la infraestructura física de la entidad, asegurar que todo el entorno interno cumpla con las reglamentaciones relevantes de salud y seguridad, y asegurar que el espacio físico satisfaga la dinámica de interacción humana, y la consideración para los clientes con necesidades especiales, asegurarse de que nada discrimine a las personas con necesidades especiales, pero teniendo en cuenta que muchos clientes por sus limitaciones físicas, mentales o psicológicas, deben ser atendidos con preferencia.

Así mismo los elemento de satisfacción – tiempo, conjugan las horas comerciales de servicio y prestar un servicio acorde con las necesidades de los clientes, y no según la presencia o ausencia de competidores, la velocidad de las transacciones y asegurarse que el proceso sea tanto corto como lo quieran los clientes.

En ese orden e ideas, el elemento de satisfacción – cultura, condiciona que el factor ética, alude a ser incuestionablemente legal, no discriminativa moral y transporte, así mismo la conducta y el ser imparcial, gustosamente servicial, objetivos, justo, honesto, irreprochable y centrado en el cliente y aprender de la crítica constructiva, establecer las relaciones internas. Establecer un tratamiento justo y equitativo entre compañeros.

Dentro del marco para un servicio extraordinario al cliente, es importante escucharlo, lo cual sirve de base para establecer una estrategia global de servicio, donde la estrategia de servicio debe ser la razón de la entidad, proporcionando la inspiración y el enfoque como característica de todas las empresas modernas.

Por consiguiente, la calidad del servicio es el fundamento sobre el cual se les ofrece valor a los clientes, es decir debe ser una parte principal de la estrategia. El cultivar el liderazgo en servicio, supera las complejidades operativas las fuerzas externas del mercado y las presiones financieras de corto plazo que fomenta la mediocridad.

En el servicio, por tanto, la clave está en un auténtico liderazgo del servicio a todos los niveles en la organización, en un liderazgo que inspira el logro. De ahí a todos los funcionarios que prestan los servicios necesarios una visión de su trabajo en el cual valga la pena creer, una visión desafiante que proponerse energía emocional y genere compromiso. Todo el equipo de trabajo necesita sentir que forma parte de un grupo y pertenecen a la entidad que los respalda en los momentos difíciles. Necesitan tener cuidado con los clientes que sirvan de ejemplo, fijen altas normas y señalen el camino, deben probar el elixir que provienen de verse obligados a pensar en el trabajo, a ser creativo y arriesgarse a romper la rutina.

Cultivar el desarrollo de valores y destrezas para lograr el liderazgo en servicio es una de las medidas más importantes que puede tomar la entidad en su camino hacia la calidad del servicio.

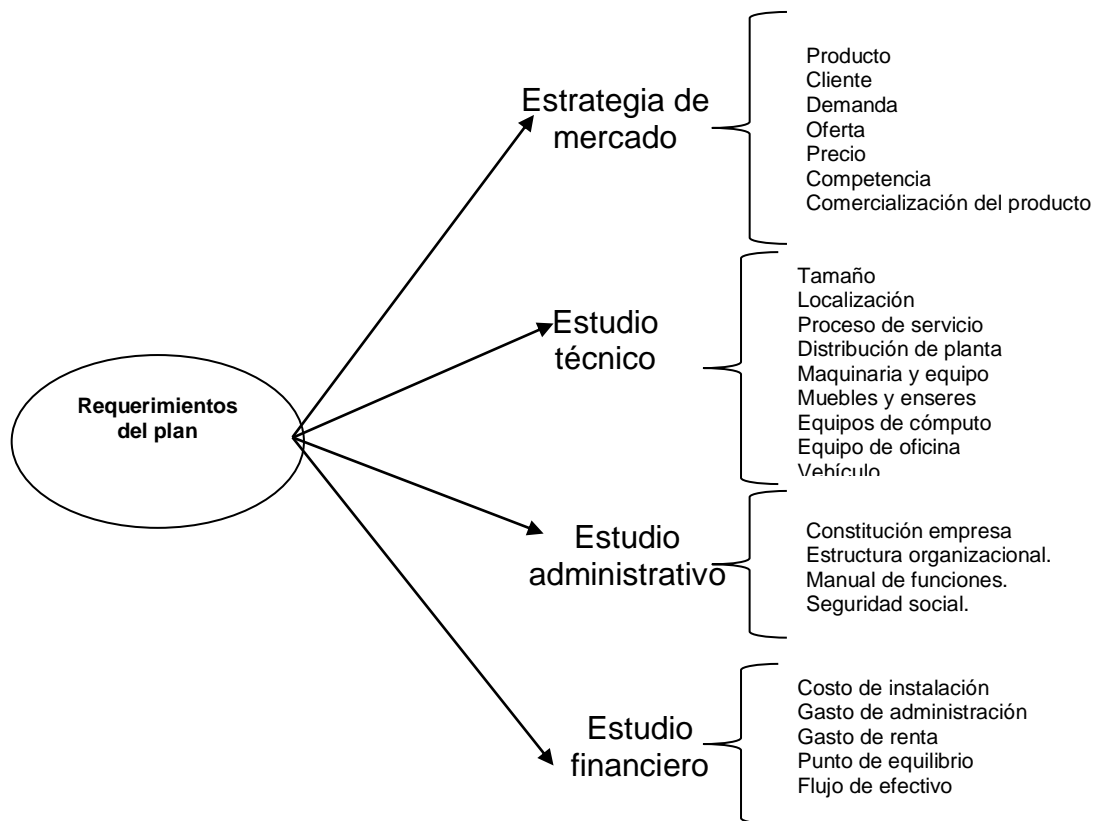
El segundo paso, que hace referencia a construir un sistema de información sobre la calidad del servicio, lleva a que los líderes deben fijar el rumbo para el viaje hacia un mejor servicio. Para corregir el rumbo adecuado se deben escuchar sistemáticamente sobre la calidad del servicio y se consigue a través de la voz de los clientes que sirva de base para la toma de decisiones. Los principales beneficios de un sistema eficaz de información sobre la calidad del servicio deben tener en cuenta:

- Estímulo y capacidad a la gerencia para incorporar la voz del cliente en sus decisiones.
- Revela la prioridad de servicio de los clientes.
- Identifica prioridades para mejorar el servicio y sirve de guía para las decisiones sobre asignación de recursos.
- Permite rastrear el desempeño de la empresa y de los competidores a través del tiempo.
- Revela el impacto de las iniciativas y de las inversiones encaminadas a mejorar la calidad del servicio.
- Proporciona datos basados en el desempeño para premiar el servicio económico y corregir el servicio deficiente.
- De igual manera existen maneras de recopilar la información sobre la calidad del servicio, mediante los siguientes enfoques de información.
- Encuestas transaccionales.
- Encuestas del mercado total.

- Compradores de incógnito.
- Revisiones del servicio.
- Juntas de clientes asesores.
- Encuestas a los clientes nuevos, a los clientes menos asidos y a los que ya no son clientes.
- Informes de los empleados de campo.
- Encuestas a los empleados.

El tercer paso tiene que ver con la creación de una estrategia de servicio; lo cual permite indicar que el liderazgo en servicio genera una mentalidad de servicio dentro de la entidad, ayudando sobre lo que la gente dice del servicio, se llegan a conocer aquellas cosas que son importantes para los clientes, lo que ocurre con el desempeño y porque, y lo que debe hacerse para mejorar, también es la base establecer un rumbo estratégico global, una estrategia de servicio.

Figura 9. Requerimientos a establecer en el plan.



Fuente: los autores. 2016

4.1.12 Estudio de mercado¹¹. La realización del estudio de mercado para un producto, ya sea bien o servicio, tiene enorme importancia en la formulación del proyecto, ya que será la base a partir de la cual se podrán continuar los restantes estudios. Los datos que suministra se constituyen en requisitos indispensables para los estudios de tipo técnico y financiero del proyecto.

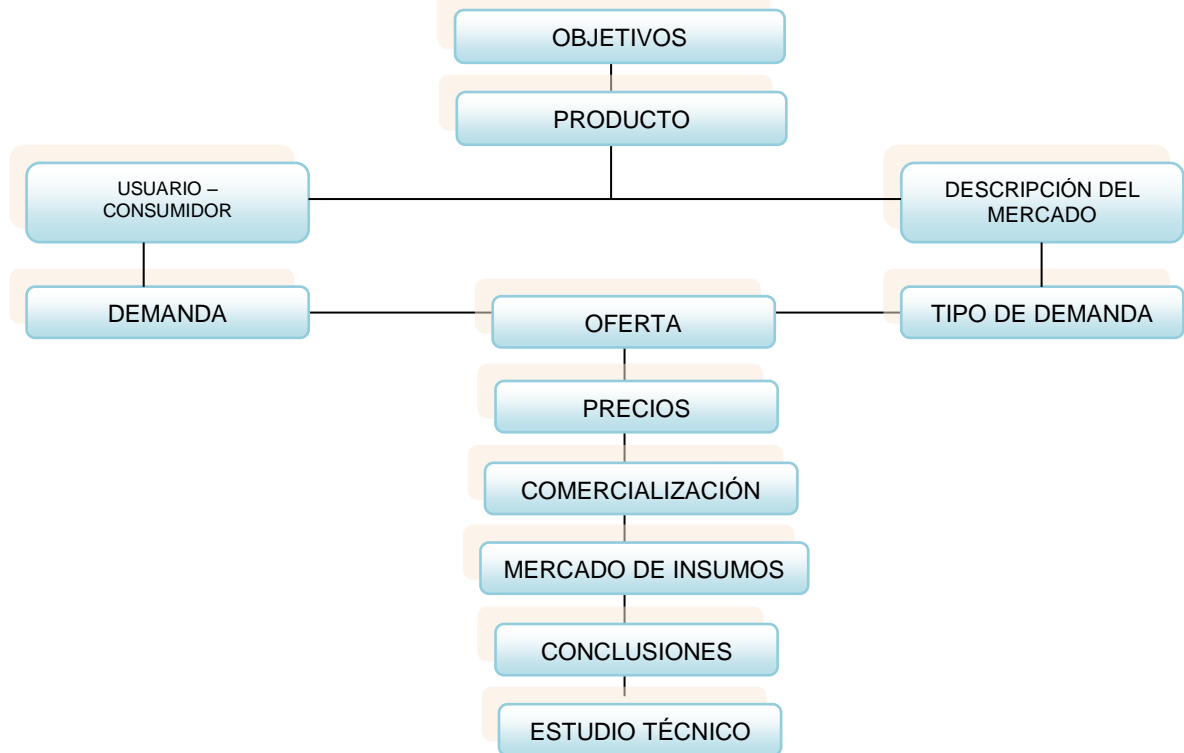
Con el estudio de mercado se busca probar que existe un número suficiente de consumidores o usuarios, que cumplen ciertos requisitos para constituir una demanda que justifique la producción de un bien o la prestación de un servicio en un período de tiempo determinado. De la confiabilidad y calidad que se logre alcanzar en el estudio de mercado dependerá, en alto grado, la consistencia de los resultados que se obtengan en los estudios posteriores del proyecto y por consiguiente tendrá mucho que ver con las consecuencias de las decisiones que se tomen respecto a la implementación y operación del mismo.

El estudio de mercado le permitirá a usted establecer las cantidades del bien o del servicio, procedentes del proyecto, que la comunidad de una región o zona geográfica estaría dispuesta a adquirir a determinados precios. Además facilitará el conocimiento de las necesidades y características de los consumidores potenciales, de los canales de distribución, estrategias de promoción y publicidad, evolución de la demanda, condiciones de proveedores.

El estudio de mercado de un proyecto debe permitir establecer las cantidades de un bien o un servicio que la comunidad de un país, región o zona geográfica estaría dispuesta a adquirir a determinados precios. Esto exige la definición de las características del producto, el conocimiento detallado del usuario o consumidor, la estimación del comportamiento futuro de la demanda y de la oferta, el análisis de los precios y de las estrategias de comercialización y el estudio del mercado.

¹¹ CONTRERAS BUITRAGO, Marco Elías. Formulación y evaluación de proyectos. UNAD. 2005. P. 97. – 100.

Figura 10. Flujograma del estudio de mercado.



Fuente: Marco Elías Contreras Buitrago. 2005.

Una vez descrito el producto, se debe identificar y establecer las características de los clientes, usuarios o consumidores que estarían interesados en adquirirlo. Estos pueden ser personas, empresas, instituciones u organizaciones en general, que forman parte del mercado el cual debe ser delimitado y descrito, con el fin de fijar la cobertura real del proyecto y facilitar los análisis posteriores. El conocimiento detallado del usuario o consumidor y de algunos condicionantes del mercado, pueden inducir a un rediseño del producto con el fin de satisfacer de manera más adecuada a la necesidad que se piensa atender.

Objetivos estudio de mercado. Como resultado de las actividades desarrolladas en esta fase el estudiante deberá:

- Determinar la cantidad de bienes o de servicios, provenientes de la empresa en proyecto, que la comunidad estaría dispuesta a adquirir.
- Definir las características generales del bien o del servicio que se piensa ofrecer.
- Caracterizar al usuario o consumidor potencial del producto.
- Delimitar y describir el área o zona geográfica que va a ser atendida por el proyecto.

- Estimar el comportamiento futuro de la demanda y la oferta de los bienes o servicios.
- Estimar los precios a los cuales los consumidores o usuarios estarían dispuestos a adquirir el producto y los productores a ofrecerlo.
- Proponer un sistema de comercialización adecuado a la naturaleza del bien o servicio y a las características del consumidor o usuario.
- Analizar el mercado de las materias primas y demás insumos indispensables para el proceso productivo.

4.1.13 Estudio técnico. Después de haber elaborado el estudio de mercado corresponde emprender las actividades relacionadas con la recopilación, organización y análisis de la información de tipo técnico¹².

Así como el estudio de mercado se le considera la base de todo proyecto, al estudio técnico se le puede concebir como el núcleo, ya que las demás partes constitutivas giran en torno suyo. Es imprescindible saber si el proyecto es técnicamente factible y en qué forma se pondrá en funcionamiento.

Este estudio involucra la definición de aspectos como: tamaño, localización, procesos de producción, infraestructura física y distribución en planta, además incluye los aspectos administrativos básicos y valoración económica de las anteriores variables, tanto para la inversión física como para la operación del proyecto.

La determinación del tamaño del proyecto permite establecer la capacidad de producción para un período determinado y está en estrecha relación con el estudio de mercado.

El proceso de producción describe la forma como los insumos son convertidos en productos. Cuando un producto puede ser obtenido utilizando más de un proceso productivo, se analizan las diferentes alternativas, con miras a seleccionar la más adecuada para el proyecto en estudio.

Objetivos estudio técnico:

- Verificar la factibilidad técnica del proyecto.
- Analizar y definir el tamaño, la localización, el proceso productivo, los equipos, las instalaciones y la organización requerida para la operación del proyecto.
- Definir el tamaño del proyecto.
- Analizar las diferentes alternativas tecnológicas de producción, para el proyecto empresarial.

¹²Ibíd., p. 238.

- Identificar las materias primas y demás insumos necesarios para el proceso de producción.
- Identificar las necesidades de maquinaria y equipos para la producción del bien o la prestación del servicio.
- Definir la localización del proyecto.
- Identificar las necesidades de infraestructura física y esbozar la disposición en la planta necesaria para la operación normal del proyecto.
- Definir los aspectos jurídicos y administrativos necesarios para una adecuada implementación y operación del proyecto.
- Recolectar la información que permita cuantificar el monto de las inversiones y los costos de operación del proyecto.

4.1.14 Estudio administrativo¹³. El estudio administrativo de un proyecto comprende el análisis del marco jurídico en el cual va a operar la unidad empresarial como paso previo a la definición del tipo de empresa que se va a constituir, la determinación de la estructura organizacional más adecuada a las características y necesidades del proyecto y la descripción de los sistemas, procedimientos y reglamentos que van a permitir orientar y regular las actividades en el período de operación.

Un punto de partida para el estudio administrativo es la consulta de los objetivos de la unidad empresarial que se va a constituir. Debe quedar claro qué es lo que se pretende con el proyecto y con la empresa a través de la cual se van a llevar a cabo las etapas de implementación y de operación. Si al revisar los objetivos se detecta que éstos no son lo suficientemente precisos y concretos y que no reflejan lo que en realidad se espera, deberían ser redactados nuevamente.

4.1.15 Estudio financiero¹⁴. Los estudios de mercado, técnico y administrativo, identificar los recursos necesarios para la operación del proyecto, establecer programa de producción y definir las condiciones y demás requerimientos para el funcionamiento. Ahora en el estudio financiero se deben convertir estos elementos a valores monetarios para establecer el monto de los recursos financieros que serán necesarios para la implementación y operación y confrontar los ingresos esperados con los egresos, para pronosticar los resultados de la operación que se va a emprender.

Una vez conocidas las necesidades de recursos financieros deberán estudiarse y definirse las fuentes que los aportarán y examinarse las condiciones en que lo harán, para establecer las más convenientes para el proyecto.

Lo anterior exige determinar para cada uno de los años de implementación y de operación del proyecto el valor de las inversiones iniciales, reinversiones, ingresos

¹³Ibíd., p. 341.

¹⁴Ibíd., p. 347.

y egresos para consolidar de esta manera los datos que permitan establecer el balance que justifique la ejecución o el rechazo del proyecto a partir de argumentos financieros.

La realización de proyecciones a largo plazo conlleva altas dosis de incertidumbre por los permanentes cambios que se generan en el entorno. En el caso de proyectos que tengan una vida útil larga, se pueden tomar los primeros cinco (5) años de operación, como período de evaluación, esto indica que se deberán hacer proyecciones solamente para dichos años. Los proyectos serán evaluados con base en su comportamiento durante este período de tiempo.

Es importante tener en cuenta que el monto de las inversiones y los costos del proyecto se determinan con base en la información recolectada y en las definiciones hechas tanto en el estudio de mercado como en el estudio técnico, por tanto deben ser consultados en forma permanente para asegurar la coherencia y consistencia, necesarias.

Objetivos estudio financiero¹⁵:

- Determinar el monto de los recursos financieros necesarios para la realización y operación del proyecto.
- Proyectar los resultados financieros para el período de evaluación.
- Calcular el valor de la inversión fija requerida por el proyecto
- Estimar el valor del capital de trabajo necesario para la operación del proyecto
- Hallar el monto de los ingresos que se obtendrán durante el período de evaluación.
- Calcular el costo de los valores operacionales para cada año.
- Definir las fuentes de financiamiento que van a ser utilizadas por el proyecto y los sistemas de amortización de los créditos
- Elaborar los flujos de fondos del proyecto.

4.2 MARCO CONCEPTUAL

ACTIVIDAD ECONÓMICA: conjunto de acciones tendientes a elevar la capacidad productiva de los bienes y servicios de una economía, con el fin de satisfacer en un periodo, las necesidades de la economía. (República de Colombia. Contaduría general de la Nación. Diccionario de Contabilidad Pública. 2010).

ACTIVOS: es el conjunto de bienes tangibles o intangibles que posee una empresa. Se considera activo a aquellos bienes que tienen una alta probabilidad

¹⁵Ibíd., p. 453.

de generar un beneficio económico a futuro y se pueda gozar de los beneficios económicos que el bien otorgue¹⁶.

ANÁLISIS DE MERCADO: documento escrito, claro y preciso, que proporciona una imagen completa, lógica y coherente de la situación de un producto en el mercado. Además clarifica lo que debe hacerse en su beneficio¹⁷.

ANÁLISIS DE VENTAS: estudio de las cifras de ventas con objeto de revisar, mejorar o corregir una situación de mercadeo. La información de ventas se disgrega en sus componentes individuales y se examinan en lo tocante a su relación con otros factores que operan dentro de la mezcla de mercadeo.

CLIENTE: persona que satisface sus necesidades con los productos adquiridos.

COMERCIANTE: aquella persona que se dedica de manera oficial a la actividad del comercio. Esto supone que compra y vende diferentes tipos de artículos o servicios con el objetivo de obtener una ganancia por actuar como intermediario entre quien produce el artículo o servicio y quien lo utiliza. (Decreto 410 de 1971).

COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR: manera típica en que un individuo llega a las decisiones relativas a la selección, compra, uso y deseo de bienes o servicios¹⁸.

DEMANDA: cantidad y calidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos a los diferentes precios del mercado por un consumidor (demanda individual) o por el conjunto de consumidores (demanda total o de mercado), en un momento determinado.

EMPREENDEDOR EXITOSO: es una persona con un sueño, un objetivo, un deseo de crear, de innovar, que capta una oportunidad de negocio, que es capaz de “ver” su idea en forma terminada, que no se detiene ante los obstáculos, por lo que la persistencia y la tenacidad con características típicas de su comportamiento. La mayoría de las veces emprende en un área de su especialidad, donde posee un conocimiento previo, donde le gusta trabajar. Su principal motivación es el logro, de allí deriva satisfacción y energía para seguir adelante con su empeño. La confianza en sí mismo es quizás uno de los rasgos que más resalta y tal vez sea esto lo que explica de alguna manera la capacidad para asumir riesgos: el emprendedor se arriesga porque siente una gran seguridad en lograr su objetivo.

¹⁶ORTÍZ ANAYA, Héctor. Análisis financiero. D´vinni editorial Ltda., 2004. p. 68.

¹⁷JANY, José Nicolás. Investigación integral de mercados. Segunda edición. Editorial Mc GRAW Hill. enero, 2004. P. 182.

¹⁸MIRANDA MIRANDA, Juan José. Gestión de proyectos. MM editores. Bogotá Colombia. 2004. P. 108.

El emprendedor puede imaginar con gran precisión el resultado final y, aunque puede trabajar bajo un plan, no se detiene demasiado en pensar en el proceso. (Bilbao, Arantza y Pacheco, Susana)

ESTUDIO ADMINISTRATIVO: el estudio administrativo en un proyecto de inversión proporciona las herramientas que sirven de guía para los que en su caso tendrán que administrar dicho proyecto. Este estudio muestra los elementos administrativos tales como la planeación estratégica que defina el rumbo y las acciones a realizar para alcanzar los objetivos de la empresa, por otra parte se definen otras herramientas como el organigrama y la planeación de los recursos humanos con la finalidad de proponer un perfil adecuado y seguir en la alineación del logro de las metas empresariales.

ESTUDIO DE MERCADO: se lleva cabo dentro de un proyecto de iniciativa empresarial con el fin de hacerse una idea sobre la viabilidad comercial de una actividad económica.

ESTUDIO FINANCIERO: analizar la viabilidad financiera de un proyecto. Se sistematiza la información monetaria de los estudios precedentes y se analiza su financiamiento con lo cual se está en condiciones de efectuar su evaluación.

ESTUDIO TÉCNICO: verificar la posibilidad técnica de la fabricación del producto o la prestación del servicio que pretende realizar con el proyecto.

GERENCIA: el término gerencia aparece a partir del Siglo XIX simultáneamente con el auge de las empresas y de los negocios. Este término significa gestión, y a su vez gestión significa administración. Gerencia es, pues, equivalente a Administración. La Real Academia Española define al gerente como persona que dirige los negocios y lleva la firma en una empresa o sociedad mercantil. (Gualteros Villarreal Ómar. 2009).

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS: enfoque sistemático y objetivo hacia el desarrollo y la provisión de información aplicable al proceso de toma de decisiones en la gerencia de mercados. Información concerniente a la transformación y venta de productos y servicios¹⁹.

MERCADO POTENCIAL: mercado máximo al cual puede aspirar una empresa de una manera razonable. Ir más allá, sería querer cambiar la estructura de hábitos del mismo. Se define como el conjunto de personas que por sus características son susceptibles de comprar o utilizar un determinado bien o servicio. El mercado potencial comprende, por una parte, a las personas que forman parte del mercado

¹⁹ SILVA DUARTE, Jorge Enrique. Emprendedor. Editorial Alfaomega. Colombiana S.A., junio de 2009. P. 132.

real o mercado actual y, por otra, a las que forman parte del mercado no motivado²⁰.

MERCADOTECNIA ORGANIZACIONAL: actividades que llevan a la creación, mantenimiento o cambio de actitud y comportamiento del auditorio meta respecto de una organización²¹.

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO: capacidad de actuar a corto plazo con visión de largo plazo. Actuar estratégicamente, permite trabajar de manera eficiente en el uso de los recursos y alcanzar eficacia en el logro de resultados. (Gualteros Villarreal Ómar. 2009).

4.3 MARCO LEGAL

Constitución Política de Colombia. Artículo 26. Toda persona es libre de escoger profesión u oficio. La ley podrá exigir títulos de idoneidad. Las autoridades competentes inspeccionaran y vigilaran el ejercicio de las profesiones. Las ocupaciones, artes y oficios que no exijan formación académica son de libre ejercicio, salvo aquellas que impliquen un riesgo social. Las profesiones legalmente reconocidas pueden organizarse en colegios. La estructura interna y el funcionamiento de estos deberán ser democráticos. La ley podrá asignarles funciones públicas y establecer los debidos controles.

Decreto 2663 de 1950. Código Sustantivo del Trabajo. Derechos laborales. Reglamento de trabajo y mantenimiento del orden en el establecimiento.

Decreto 410 de 1971. Código de Comercio. Disposiciones generales de los comerciantes y los asuntos mercantiles.

Cámara de Comercio de Villavicencio. Registro de matrícula mercantil.

Decreto 668 de abril 5 de 1989. Por el cual se reglamenta el título III del libro 1 del Código de Comercio. Artículo 1. La Matrícula Mercantil de los comerciantes y de sus establecimientos de comercio, deberá renovarse en el período comprendido entre el primero (1) de enero y el treinta y uno (31) de marzo de cada año, cualquiera que sea la fecha de la matrícula mercantil.

Ley 527 de agosto 18 de 1999. Por medio de la cual se define y reglamenta el acceso y uso de los mensajes de datos, del comercio electrónico y de las firmas digitales, y se establecen las entidades de certificación y se dictan otras disposiciones.

²⁰JANY CASTRO, José Nicolás. Investigación integral de mercados. Un enfoque para el siglo XXI. Editorial Mac Graw Hill. Segunda edición. Bogotá D.C., enero de 2004. P. 68 – 92.

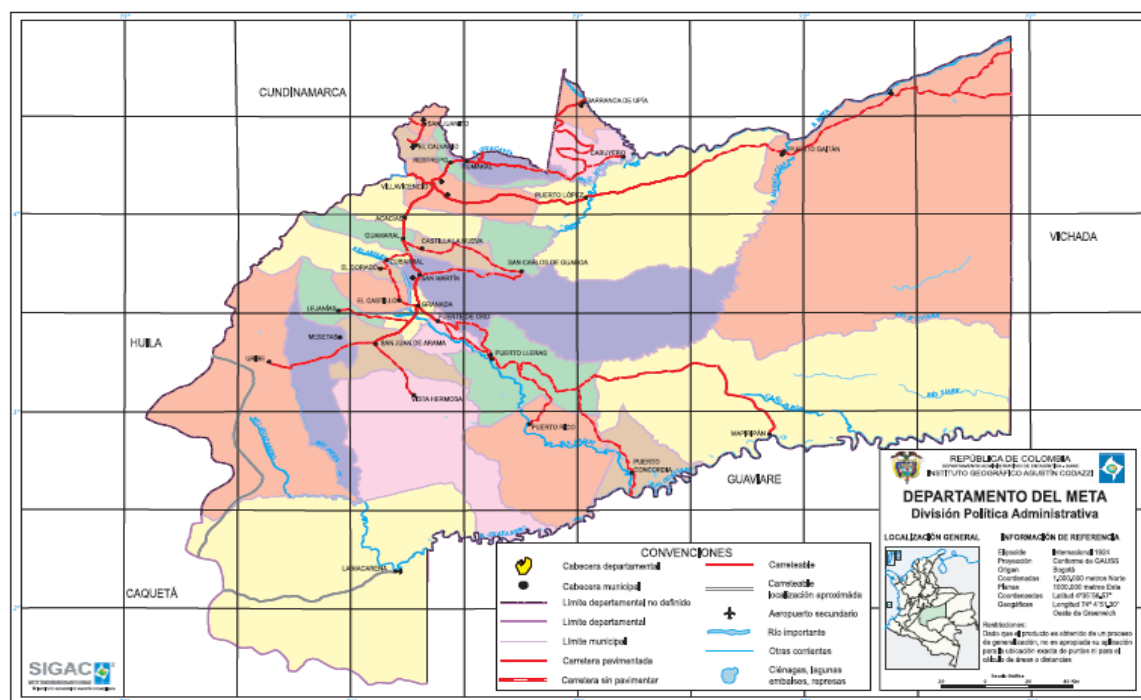
²¹KOTLER Phillips. Mercadotecnia. Editorial Trillas. México. 2002. p. 249.

4.4 MARCO GEOGRÁFICO

Departamento del Meta. El departamento del Meta tiene una extensión de 85.635 kilómetros cuadrados. Localizado en la región de la Orinoquia, al oriente del territorio nacional, entre los 4° 55' y 1° 35' de Latitud Norte y los 74° 54' y 71° 3' de Longitud Oeste. Su capital Villavicencio, se encuentra a los 4° 08' 12" de Latitud Norte y 73° 39' 06" de Longitud Oeste²².

La jurisdicción departamental está dada por los límites oficiales, los cuales se encuentran definidos en la Ley 118 de 1959. Al norte limita con Cundinamarca y Casanare, al oriente con Vichada, al occidente con Huila, al suroccidente con Caquetá y al sur con Guaviare. A la fecha cuenta con 29 municipios.

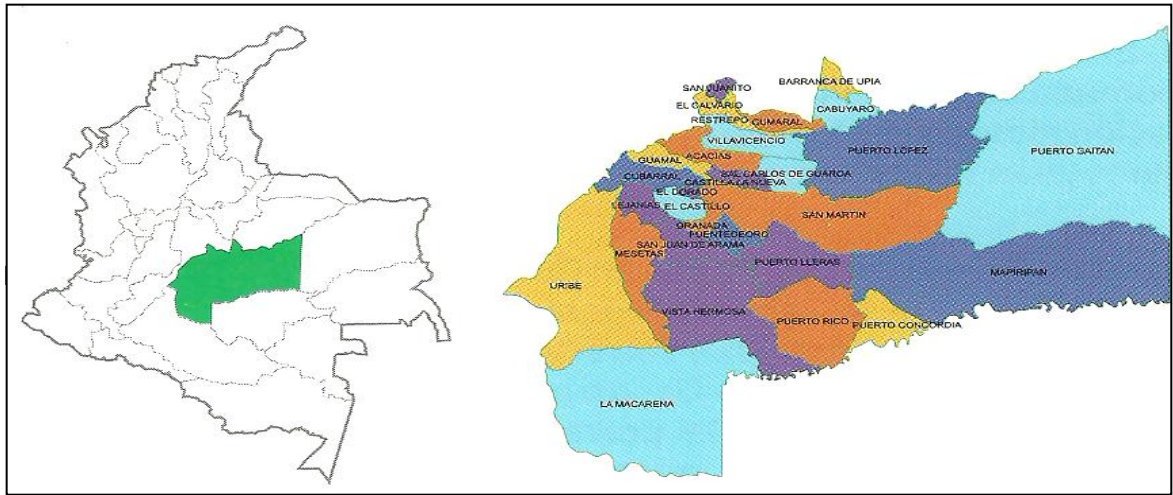
Figura 11. Departamento del Meta y sus municipios.



Fuente. GOBERNACIÓN DEL META. Secretaría de Planeación y Desarrollo Territorial. 2011. p. 12

²² GOBERNACIÓN DEL META. Secretaria de Planeación y Desarrollo Territorial. 2014. p. 12.

Figura 12. Ubicación del municipio de Villavicencio en el departamento del Meta.



Fuente. GOBERNACIÓN DEL META. Secretaria de Planeación y Desarrollo Territorial. 2014. p. 12

El municipio de Villavicencio se encuentra situado al noroccidente del departamento del Meta, en el pie del monte de la cordillera oriental en la margen izquierda del río Guatiquía, es la ciudad más grande de los llanos orientales y la primera fuente comercial de abastecimiento para la región, está ubicada en el centro del país. Ciudad de gran importancia económica, cultural y turística²³.

Villavicencio, como la ciudad capital del Meta y de la Orinoquia colombiana, es llamada "La Puerta al Llano". Concentra la mayor cantidad de población metense y es el principal centro de servicios sociales, financieros y educativos de toda la región. Estrechamente vinculada a Bogotá-Cundinamarca. Su vocación, incluye el

²³ ALCALDÍA DE VILLAVICENCIO. Documento electrónico creado el 16 de marzo de 2010. Disponible en <http://www.alcaldiadevillavicencio.gov.co/ws/Default.aspx?categoria=9&seccion=41> Consultado el 19 de marzo de 2011.

límites geográficos fue demostrado ya rotundamente con Leukoplast, Nivea y Tesa, los cuales en poco tiempo ya estaban disponibles en los cinco continentes, imprimiendo su sello al desarrollo de Beiersdorf como empresa de orientación internacional.

Su visión es ser la compañía líder en cuidado de piel, dermocosmética y primeros auxilios, su misión es garantizar el cumplimiento de los objetivos de ventas y rentabilidad, asegurando el crecimiento de la compañía y el incremento del valor patrimonial de las marcas.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se tuvo en cuenta la investigación descriptiva²⁴. Lo cual permitió reseñar las características procesos y procedimientos a seguir dentro del proceso del plan de negocios.

En este tipo de investigación, se puede hacer los siguientes análisis:

- Caracterizar globalmente el objeto de estudio.
- Describir el contexto en el cual se presenta dicho fenómeno.
- Cuantificar la magnitud del fenómeno.
- Describir las características de la oferta y demanda del producto.

5.2 MÉTODO

Correspondió al método inductivo²⁵. Proceso de conocimiento que se inició por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales que puedan ser aplicadas a situaciones similares a la observada.

5.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Se acudió a fuentes primarias como secundarias:

5.3.1 Fuentes primarias. Se diseñó y aplicó una encuesta dirigida a los, supermercados, distribuidores TAT, mayoristas de Centro de Acopio y autoservicios.

5.3.2 Fuentes secundarias. Se recurrió a fuentes de información existentes locales tales como: prensa, revistas, internet, trabajos monográficos, libros, Cámara de comercio de Villavicencio.

5.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

5.4.1 Población. Correspondió a los supermercados, distribuidores TAT, mayoristas de Centro de Acopio y autoservicios; de la ciudad de Villavicencio. Acorde con los datos de indicadores de la Cámara de Comercio de Villavicencio, información estadística 2015.

²⁴ LERMA GONZÁLEZ, Héctor Daniel. Metodología de la investigación. Cuarta edición. Ecoe ediciones. Bogotá D.C., agosto de 2016. p. 63.

²⁵ MÉNDEZ ÁLVAREZ Carlos Eduardo. Metodología de la investigación. Cuarta edición. Editorial Mac Graw Hill. 2004. P. 141.

5.4.2 Muestra. Se tomó una muestra de 60 establecimientos entre (supermercados, distribuidores TAT, mayoristas de Centro de Acopio y autoservicios). Utilizando para ello la siguiente formula estadística²⁶: teniendo en cuenta Cámara de Comercio de Villavicencio, información estadística 2015.

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

$$n_0 = \frac{Z^2 S^2}{e^2}$$

Z= Margen de confiabilidad = 95% (que corresponde a 1.96 desviación estándar).

S= Desviación estándar = 0.5

e = Error de estimación = 5%.

N= Población = 196 establecimientos

n_0 = Primera aproximación (muestra si N fuera infinito)

n= Tamaño de la muestra

$$n = \frac{384.16}{1 + \frac{384.16}{120}} = \frac{384.16}{120} = 60 \text{ establecimientos}$$

5.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Obtenido los resultados, se procedió al procesamiento de los datos, utilizando para ello: tablas y gráficas porcentuales. Es decir, tabulados, organizados y estructurados estadísticamente, mediante el programa Excel y Word.

²⁶ TORRES, Luz Stella. Estadística básica. Editorial Pyme. Octubre de 2005. p. 18.

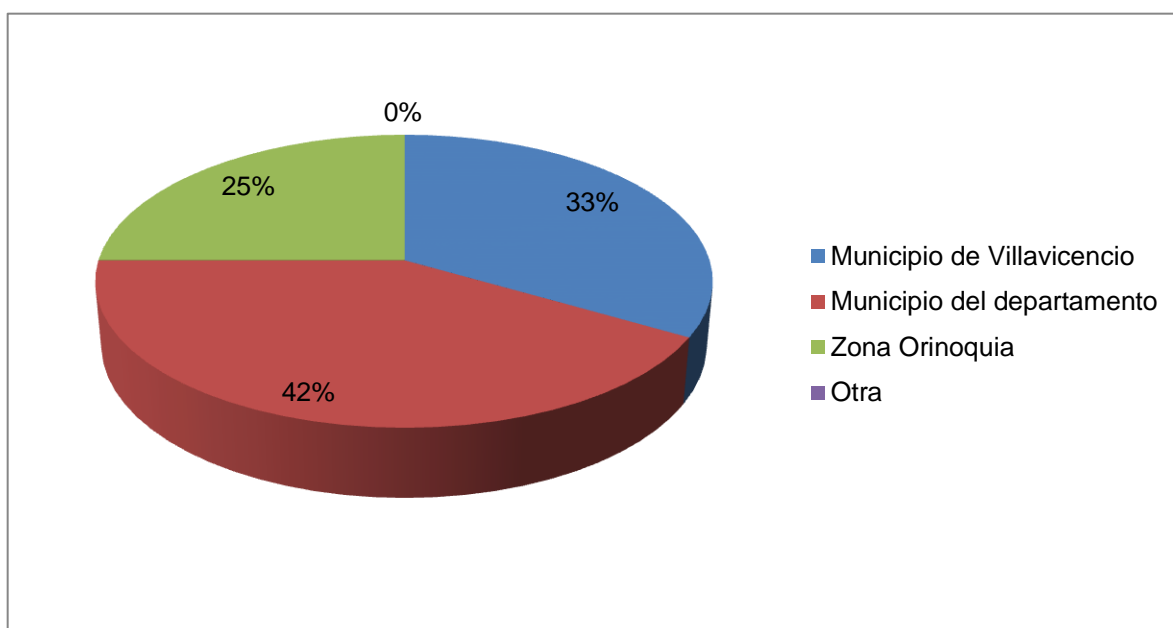
6. RESULTADOS

6.1 ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

Se realizó encuesta dirigida a los supermercados, distribuidores TAT, mayoristas del centro de acopio y autoservicios. Con el propósito de determinar la oferta y demanda de los productos que comercializa la empresa.

En cuanto a la primera pregunta ¿Cuáles de los siguientes mercados cubre la oferta de productos BDF (BEIERSDORF)?

Gráfica 1. ¿Cuáles de los siguientes mercados cubre la oferta de productos BDF (BEIERSDORF)?

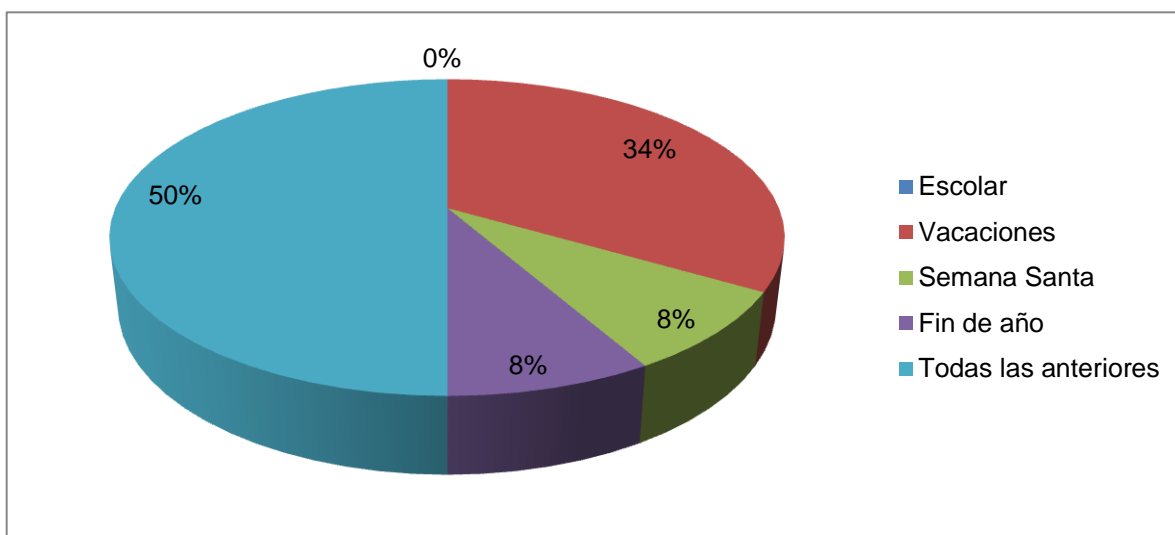


Fuente: el estudio. 2016.

Se observa en la gráfica que los mercados que cubre la oferta de productos BDF (BEIERSDORF) son municipios de Villavicencio el 33%; municipio del departamento el 42%; zona Orinoquia el 25%.

Respecto a la segunda pregunta ¿Cuáles de las siguientes épocas es la de mayor oferta de comercialización? Respondieron:

Gráfica 2. ¿Cuáles de las siguientes épocas es la de mayor oferta de comercialización?

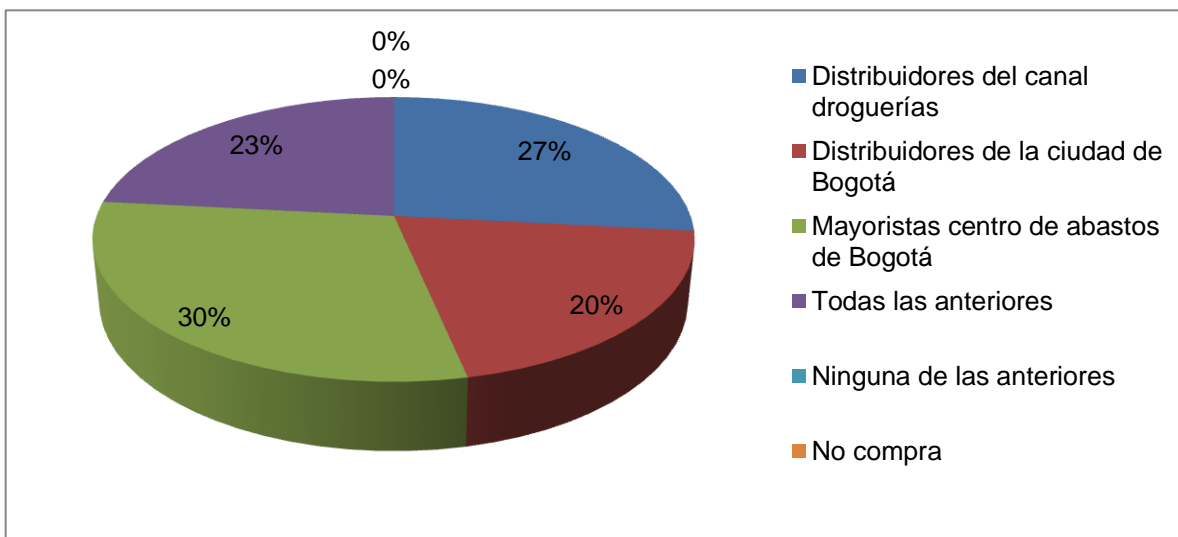


Fuente: el estudio. 2016.

En cuanto a las épocas de mayor oferta de comercialización los encuestados manifiestan: vacaciones el 34%; Semana Santa el 8%; fin de año el 8%; todas las anteriores el 50%.

En la tercera pregunta ¿A quién le compra los productos de BDF (BEIERSDORF) para su comercialización? Manifiestan:

Gráfica 3. ¿A quién le compra los productos de BDF (BEIERSDORF) para su comercialización?

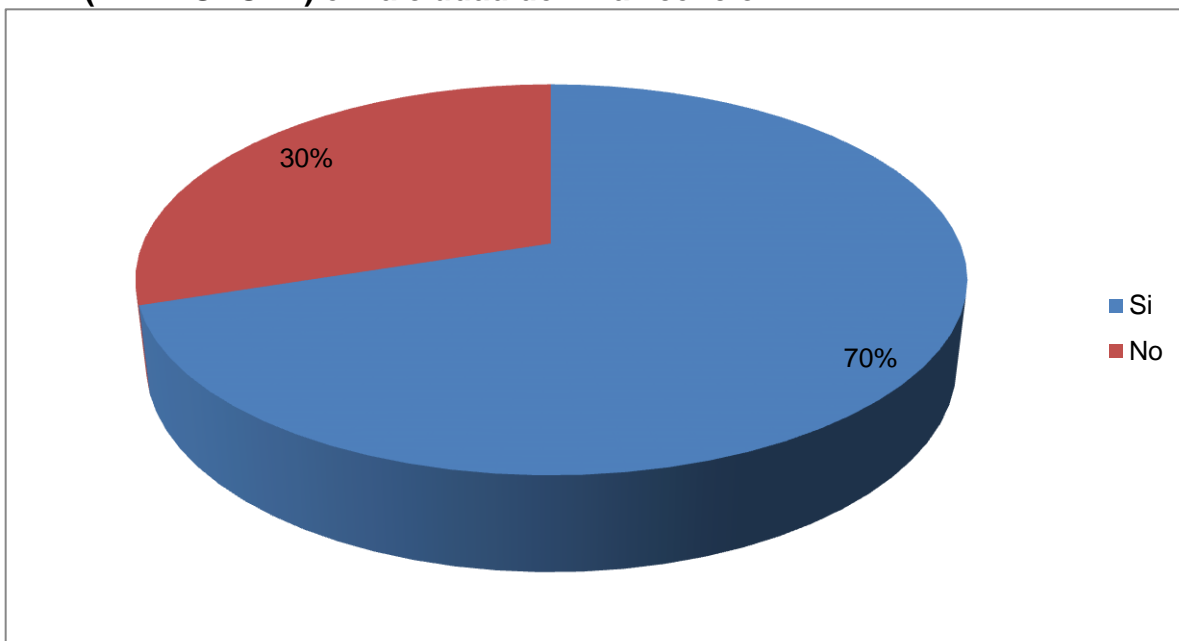


Fuente: el estudio. 2016.

Al indagar a los encuestados sobre a quién le compra los productos de BDF (BEIERSDORF) manifiestan: distribuidores del canal droguerías el 27%; distribuidores de la ciudad de Bogotá el 20%; mayoristas centro de abastos de Bogotá el 30%; todas las anteriores el 23%.

En cuanto a la cuarta pregunta ¿Existen intermediarios en el proceso de compra de los productos BDF (BEIERSDORF) en la ciudad de Villavicencio? respondieron:

Gráfica 4. ¿Existen intermediarios en el proceso de compra de los productos BDF (BEIERSDORF) en la ciudad de Villavicencio?

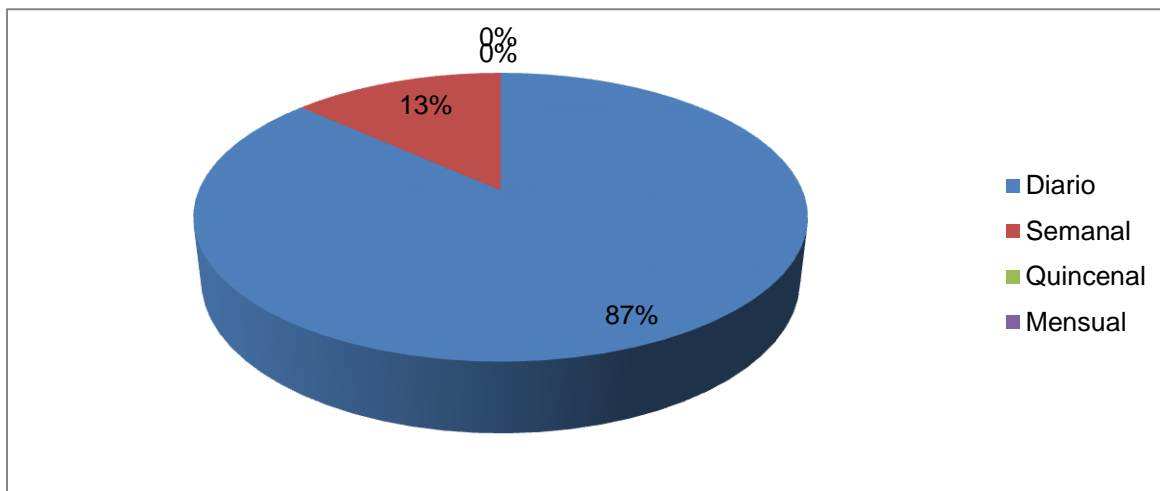


Fuente: el estudio. 2016.

Al preguntárseles si existen intermediarios en el proceso de compra de los productos BDF (BEIERSDORF) manifiestan que si el 70%; y no el 30%.

En cuanto a la quinta pregunta ¿Cuál es la frecuencia de venta de los productos BDF (BEIERSDORF) en su establecimiento? Manifiestan:

Gráfica 5. ¿Cuál es la frecuencia de venta de los productos BDF (BEIERSDORF) en su establecimiento?

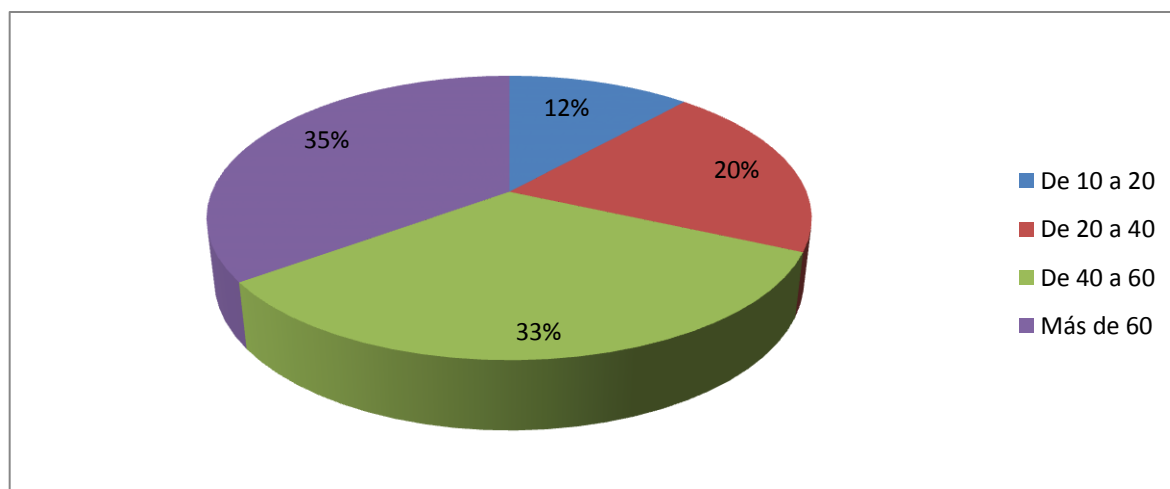


Fuente: el estudio. 2016.

Se observa en la gráfica que la frecuencia de venta de los productos BDF (BEIERSDORF) es diario el 87% y semanal el 13%.

Respecto a la sexta pregunta ¿Cuántas cajas vende mensualmente de los productos BDF (BEIERSDORF)?

Gráfica 6. ¿Cuántas cajas vende mensualmente de los productos BDF (BEIERSDORF)?

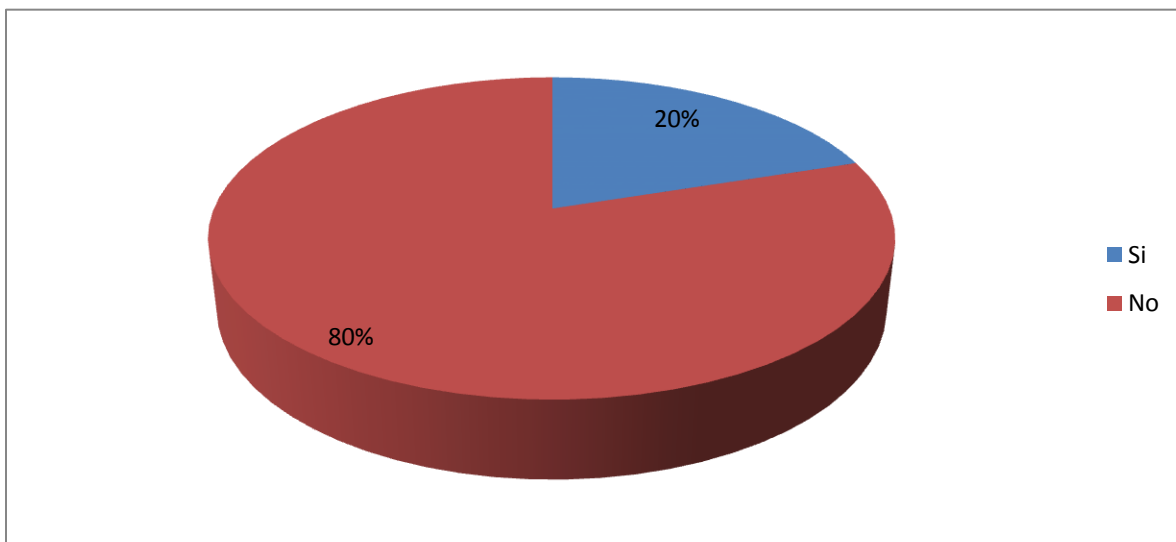


Fuente: el estudio. 2016.

Al indagar a los encuestados sobre el número de cajas vendidas de los productos BDF (BEIERSDORF) manifiestan: de 10 a 20 el 12%; de 20 a 40 el 20%; de 40 a 60 el 33%; más de 60 el 35%.

En la pregunta siete ¿Usted conoce las debilidades y fortalezas de la competencia? Manifiestan:

Gráfica 7. ¿Usted conoce las debilidades y fortalezas de la competencia?

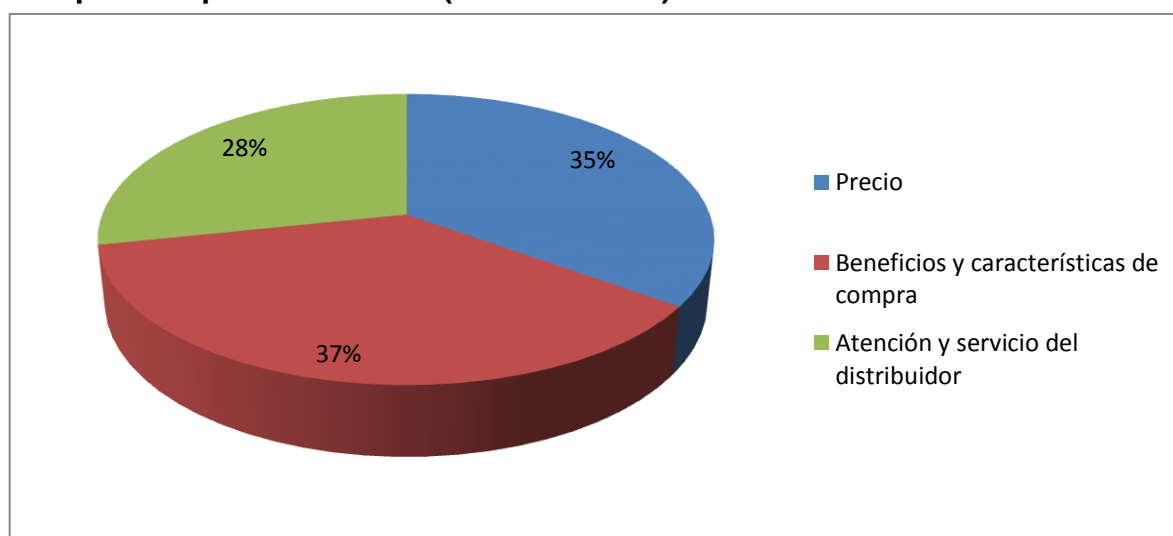


Fuente: el estudio. 2016.

Se observa en la gráfica que el 20% de los encuestados manifiesta conocer las debilidades y fortalezas de la competencia, mientras el 80% afirma que no.

En cuanto a la octava pregunta ¿Cuál de los siguientes aspectos tiene en cuenta al momento de comprar los productos BDF (BEIERSDORF)? Respondieron:

Gráfica 8. ¿Cuál de los siguientes aspectos tiene en cuenta al momento de comprar los productos BDF (BEIERSDORF)?

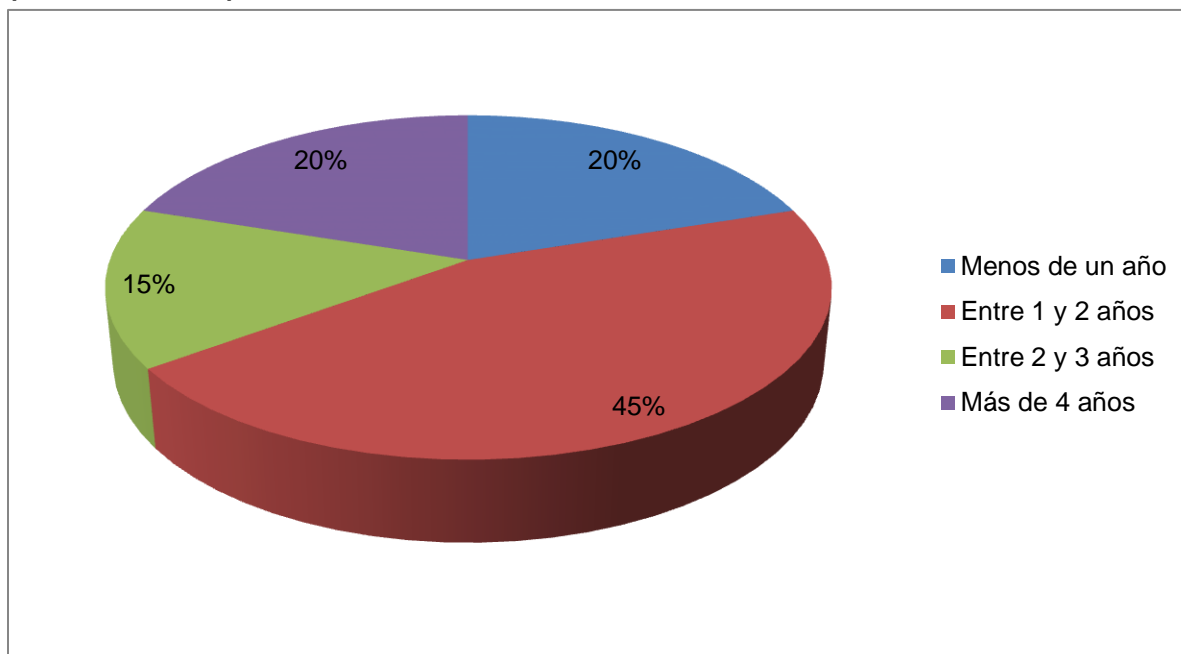


Fuente: el estudio. 2016.

Respecto a la octava pregunta ¿Cuál de los siguientes aspectos tiene en cuenta al momento de comprar los productos BDF (BEIERSDORF)? los encuestados manifiestan: precio el 35%; beneficios y características de compra el 37%; atención y servicio del distribuidor el 28%.

En cuanto a la novena pregunta ¿Hace cuánto está comercializando los productos BDF (BEIERSDORF)? Manifiestan:

Gráfica 9. ¿Hace cuánto está comercializando los productos BDF (BEIERSDORF)?

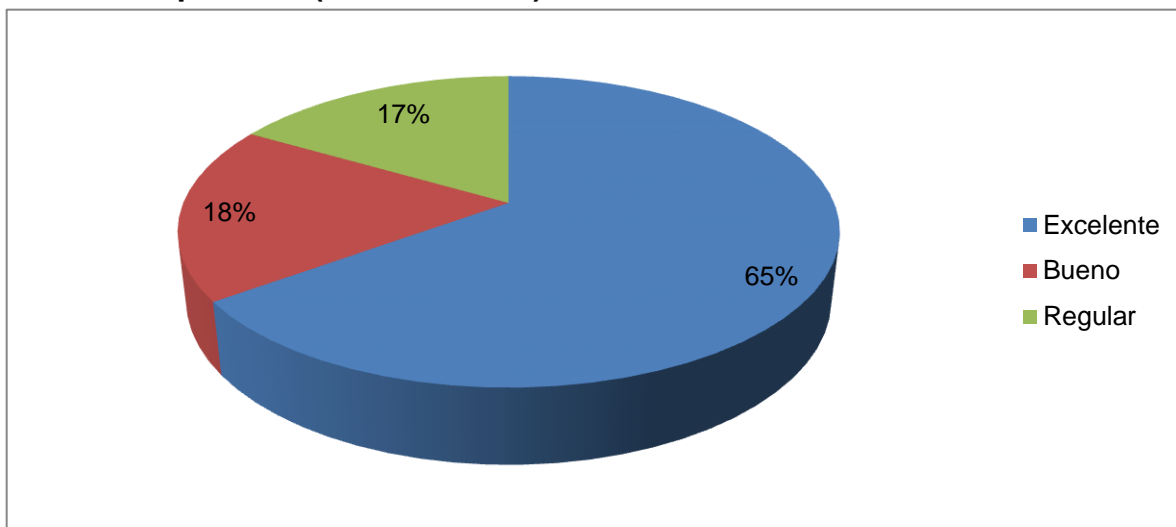


Fuente: el estudio. 2016.

En cuanto al tiempo de comercialización de los productos BDF (BEIERSDORF), los encuestados manifiestan menos de un año el 20%; entre 1 y 2 años el 45%; entre 2 y 3 años el 15%; más de 4 años el 20%.

Respecto a la pregunta diez ¿Cómo perciben sus clientes la calidad de los productos ofertados por BDF (BEIERSDORF)? Manifiestan:

Gráfica 10. ¿Cómo perciben sus clientes la calidad de los productos ofertados por BDF (BEIERSDORF)?

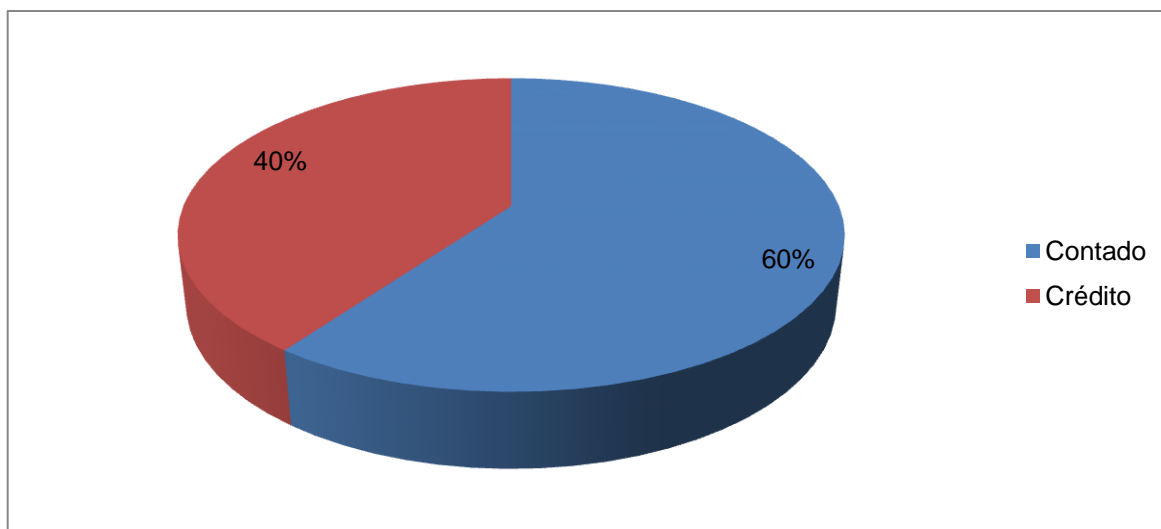


Fuente: el estudio. 2016.

En la pregunta diez ¿Cómo perciben sus clientes la calidad de los productos ofertados por BDF (BEIERSDORF)? Manifiestan: excelente el 65%; bueno el 18%; regular el 17%.

En la pregunta once ¿El sistema de pago es? Los encuestados manifiestan:

Gráfica 11. ¿El sistema de pago es?



Fuente: el estudio. 2016.

En cuanto al sistema de pago el 60% manifiesta que de contado y el 40% a crédito.

6.2 ESTUDIO DE MERCADO PARA DETERMINAR LA CANTIDAD DE PRODUCTOS, CARACTERIZAR EL MISMO Y DEFINIR EL CLIENTE POTENCIAL Y ESTIMAR EL COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA Y LA OFERTA

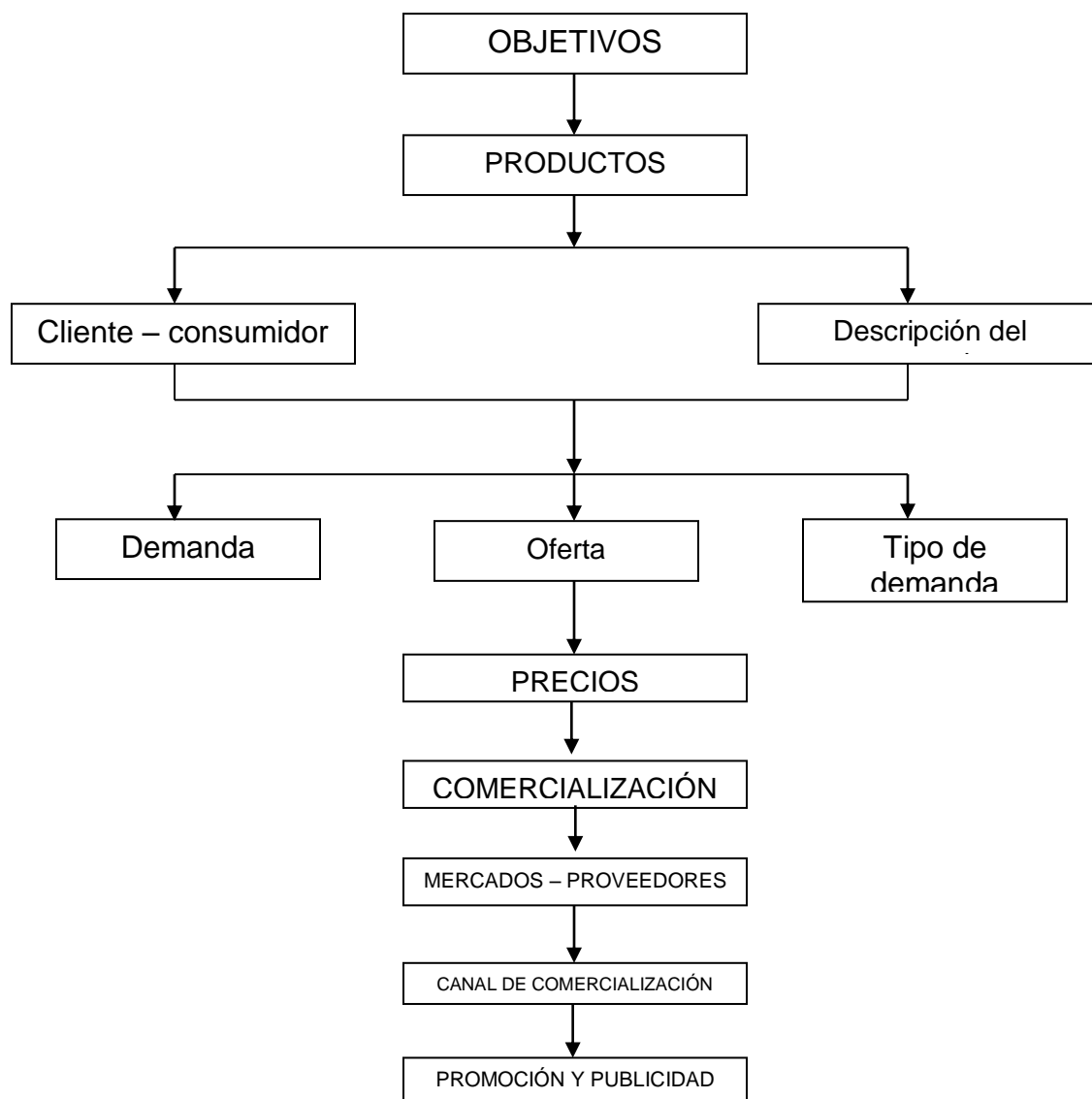
6.2.1 Identificación productos. A partir de los hallazgos de la recolección de información se construye la siguiente propuesta de estudio de mercado para la empresa BEIERSDORF.

La realización del estudio de mercado para la comercialización de los productos en la ciudad de Villavicencio; tiene enorme importancia en la formulación del proyecto, ya que será la base a partir de la cual se podrán continuar los restantes estudios.

Los datos que suministra se constituye en requisitos indispensables para el estudio: técnico, administrativo, económico, financiero y ambiental del proyecto. Se desea realizar el flujograma del estudio de mercado con base en la comercialización de los productos para el cuidado de la piel y primeros auxilios.

El presente estudio permite establecer un escenario probable de ventas y sus productos. Las cantidades en la ciudad de Villavicencio estarían dispuestos a adquirir de acuerdo con el precio y sus ingresos. Además facilitó el conocimiento de las necesidades y características de los clientes potenciales, de la demanda y oferta, competencia, canales de distribución, proveedores, promoción y publicidad.

Figura 14. Flujograma del estudio de mercado.



Fuente: los autores. 2016.

6.2.2 Objetivos del estudio de mercado. Como resultado de las actividades desarrolladas en esta fase los autores tendrán en cuenta:

- Determinar la cantidad de bienes o servicios, provenientes de la empresa en proyecto, que la comunidad estaría dispuesta a adquirir.
- Definir las características generales del bien o servicio que se piensa ofrecer.
- Caracterizar al usuario o consumidor potencial del producto.

- Delimitar y describir el área o zona geográfica que va a ser atendida por el proyecto.
- Estimar el comportamiento futuro de la demanda y la oferta de los bienes o servicios.
- Estimar los precios a los cuales los consumidores estarían dispuestos a adquirir el producto y los productores a ofrecerlo.
- Proponer un sistema de comercialización adecuado a la naturaleza del bien o servicio y a las características del cliente.
- Analizar el mercado de las materias primas indispensables para el proceso de comercialización.

6.2.3 Situación estratégica actual. Como resultado de la información obtenida a través del estudio de mercado realizado a la población objeto de estudio, se identificaron factores internos y externos de éxito para el proyecto, los cuales se relacionan en la estrategia generada a partir de la Matriz DOFA.

Tabla 1. Matriz DOFA.

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> Bajo nivel de certificación y exigencias de calidad de los productos en el mercado local y regional. 	<ul style="list-style-type: none"> Posibilidad de diversificar la producción y sus mercados, lo que permitirá incrementar la oferta de productos a los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Existencia de normas técnicas Colombianas NTC, elaboradas por el ICONTEC, que sirven de apoyo para la adopción de normas. 	<ul style="list-style-type: none"> Desconfianza y desconocimiento de la calidad de los productos en la mayor parte de la población.
<ul style="list-style-type: none"> Poca utilización de etiquetas en los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> Mayor conciencia de la población en la necesidad de comprar productos para la piel. 	<ul style="list-style-type: none"> El sector tiene empresas exitosas, bien estructuradas y con amplia capacidad de producción. 	<ul style="list-style-type: none"> Campañas permanentes de productos que opacan a los productos en el espectro de alternativas del cliente.
	<ul style="list-style-type: none"> Creciente demanda de productos y puede encontrar un importante nicho de oportunidades. 	<ul style="list-style-type: none"> Existe una oferta permanente de productos para promover los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> No existen campañas de promoción para incrementar las ventas.
<ul style="list-style-type: none"> Desconocimiento de los clientes de las ventajas de los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> Baja calidad de los productos importados. 	<ul style="list-style-type: none"> Reconocimiento de las bondades de los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> No hay cultura para incluir los productos de marca y calidad.
<ul style="list-style-type: none"> Deficiencias en la presentación y poco valor agregado en los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de productos con valor agregado. 	<ul style="list-style-type: none"> Iniciativa empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> Aumenta la cultura de contrabando de productos importados a partir de los nuevos TLC.

Fuente: los autores. 2016.

6.2.4 Productos.

- Productos farmacéuticos.
- Productos de esparadrapos medicinales.
- Productos de Leukoplast.
- Productos de Nivea.
- Productos de Tesa.
- Productos para el cuidado de la piel.
- Productos dermacosmética.
- Productos de primeros auxilios.

6.2.5 Logo.



6.2.6 Publicidad y promoción. Es fundamental para la empresa porque del impacto de las estrategias de publicidad de los productos, dependerá el volumen de ventas.

La promoción en Villavicencio ha sido mínimo, solo se ha realizado televisiva y radial, campañas de promoción encaminados a ofertas en el precio o pague 1 lleve 2.

En el caso de la Comercializadora BDF BEIERSDORF, la publicidad es la columna vertebral en la generación del valor de la marca, se destinaron para esto todas las estrategias ligadas al estudio de mercado y al estrato socio económico de los clientes. Por lo que se estima que la publicidad y la promoción son la clave para mantener una creciente participación en el mercado, mostrar el producto, mantener cautivo al público objetivo, generar posicionamiento, recordación, fidelización, atraer nuevos clientes, maximización de ventas y compra de los productos.

Todo el despliegue publicitario se centrará en las bondades y el valor agregado de los productos como: nuevo en el mercado, precios cómodos, que al final se verán reflejadas en las utilidades generadas, cuidado de la piel, primeros auxilios, con el crecimiento de la empresa en el tiempo.

Los elementos en las acciones de promoción y publicidad serán los siguientes:

Vehículos rotulados: El vehículo estará rotulados con el logo y los datos de contacto de la empresa.

Figura 15. Vehículo rotulado.



Fuente: los autores. 2016.

Papel de empresa: El papel corporativo será reciclado, para transmitir a los clientes la preocupación y respeto por el medioambiente. Folios, catálogos y carpetas contarán con el logo (en la parte superior) y los datos de la empresa (en la parte inferior).

Tarjetas corporativas: Las tarjetas que estarán a disposición de los clientes en el establecimiento y se utilizarán en las visitas comerciales a supermercados, distribuidores TAT, mayoristas de centro de acopio y autoservicios de la ciudad de Villavicencio.

Guías telefónicas: Comercializadora BDF (BEIERSDORF), figurará en las guías telefónicas, tanto en papel como en Internet. Además, Google Maps Negocios ofrece la posibilidad de suscribirse de forma gratuita, el valor de la publicidad en la guía telefónica.

Merchandising: El merchandising de Comercializadora BDF (BEIERSDORF), se caracterizará por la impresión de la imagen de la empresa en bolígrafos, ropa de trabajo, elementos de publicidad y cachuchas.

Figura 16. Productos imagen corporativa.



Fuente: los autores. 2016.

Rótulo: será instalado en la entrada de la empresa, la responsabilidad de las distintas campañas promocionales y la publicidad recaerá sobre el gerente, que irá variando los canales y medios de promoción en función de los resultados.

Promociones: Se llevará a cabo una promoción trimestral para rotar el inventario y los productos, y una promoción semestral para consolidar los productos.

Medios: Para comercializar los productos de la Comercializadora BDF (BEIERSDORF), se utilizará como medios publicitarios pendones, afiches, habladores, correo directo, vallas, volantes, cuñas radiales y los periódicos locales de alta circulación.

BDF ●●●●●
Beiersdorf

NIVEA



The image displays a diverse range of personal care products from Beiersdorf. In the center, a large blue bottle of Nivea Body Milk stands out. To its left is a white bottle of Eucerin lotion. Further left is a red bottle of Nivea lotion. In the foreground, there are several jars of cream, including a large blue jar of Nivea Creme. To the far left, a box of Miansaplast Universal band-aids is visible. On the right side, there are more Nivea products, including a spray bottle and a tube of cream. The products are arranged on a clean, white surface, and the background is a solid light blue.

Canales: Se utilizará el canal directo.

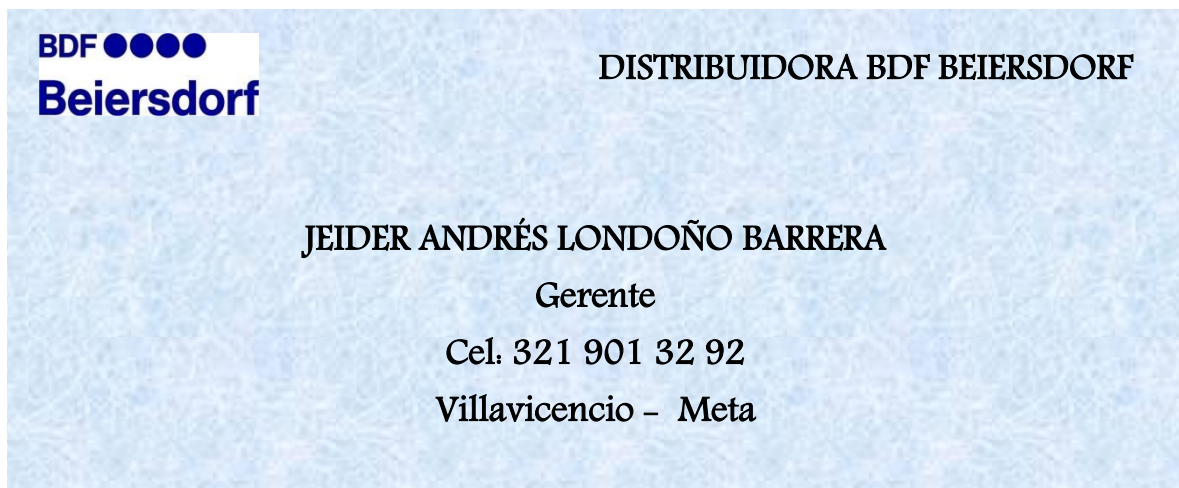
Para lograr un impacto con el empaque debe ser llamativo y tener toda la información nutricional del producto, además como valor agregado se puede adicionar recetas sobre diferentes preparaciones que se pueden realizar con los productos. Un empaque al vacío ofrece una barrera de protección contra las bacterias del ambiente con lo que asegura que el producto llegue en condiciones frescas y óptimas al cliente.

Figura 18. Empaque.



Fuente: los autores. 2016.

Figura 19. Tarjeta de presentación.



Fuente: los autores. 2016.

6.2.7 Procedimientos y controles de calidad. Los procesos que se establecerán para mantener una calidad elevada y homogénea de productos y servicios son:

- Se trabajará con marcas conocidas y de prestigio.
- Se trasladará al cliente final las garantías facilitados por los vendedores.

- Se seguirán los procedimientos y protocolos de seguridad relativos a la manipulación de productos de belleza por el Ministerio de salud
- Se venderán únicamente productos que cumplan la normativa vigente y en el caso de productos deberán estar inscritos en los registros oficiales del INVIMA.

6.2.8 Políticas de servicio. Comercializadora BDF (BEIERSDORF), busca brindarles a los hogares y familias de Villavicencio productos diferenciados, con altos estándares de calidad y servicio en un lugar único donde encuentren todo. Estamos comprometidos con todos los hogares que adquieren los productos, para satisfacer sus necesidades, con precios razonables, altos estándares de calidad, responsables con el medio ambiente y la salud de los clientes. Nuestros colaboradores deben ser parte de la empresa, con un alto sentido de pertenencia, comprometidos con valores morales y éticos. Los distribuidores se deben distinguir por su oportunidad, responsabilidad y compromiso con la empresa además por supuesto con sus clientes.

La atención al cliente es un factor indispensable a tener en cuenta ya que el trato directo con los clientes tras suministrar un pedido permite obtener información de primera mano sobre los resultados y calidad de los productos.

Gestión de reclamaciones y quejas formales e informales, estando vinculado con el punto anterior, cualquier incidencia con productos en mal estado, mal envasados, entre otros. Lo ideal es que no se presente esta situación, pero en caso que se presente se tiene previsto un rubro de imprevistos. Será solventada con el cliente, en primer lugar directamente por BDF (BEIERSDORF), para si procede, trasladar posteriormente la reclamación.

6.2.9 Clientes. Los clientes de Comercializadora BDF (BEIERSDORF), serán supermercados, distribuidores TAT, mayoristas de centros de acopio y autoservicios de la ciudad de Villavicencio, ellos buscan mejorar su calidad de vida, el cliente se está definiendo, confronta diariamente la calidad, la responsabilidad, la trazabilidad y la naturaleza de los productos, buscan productos más responsables.

La estrategia para incrementar la participación en el mercado y contribuir a aumentar la compra, contempla clientes potenciales (supermercados, distribuidores TAT, mayoristas de centros de acopio y autoservicios).

6.2.10 Fijación de precios. La estrategia de precio debe fijar que valor específico que se debe establecer para el producto. Por supuesto el precio fijado debe ser el que el cliente esté dispuesto a pagar, de lo contrario todos los esfuerzos de marketing serían inútiles, además de fijar los precios para el consumidor final es importante determinar los precios y descuentos que se ofrecerán a los mayoristas, es significativo establecer políticas claras en cuanto a descuentos por pronto pago

y compras por volumen, así como en materia de promociones, ya que éstas constituyen parte importante de la negociación con los clientes potenciales o distribuidores.

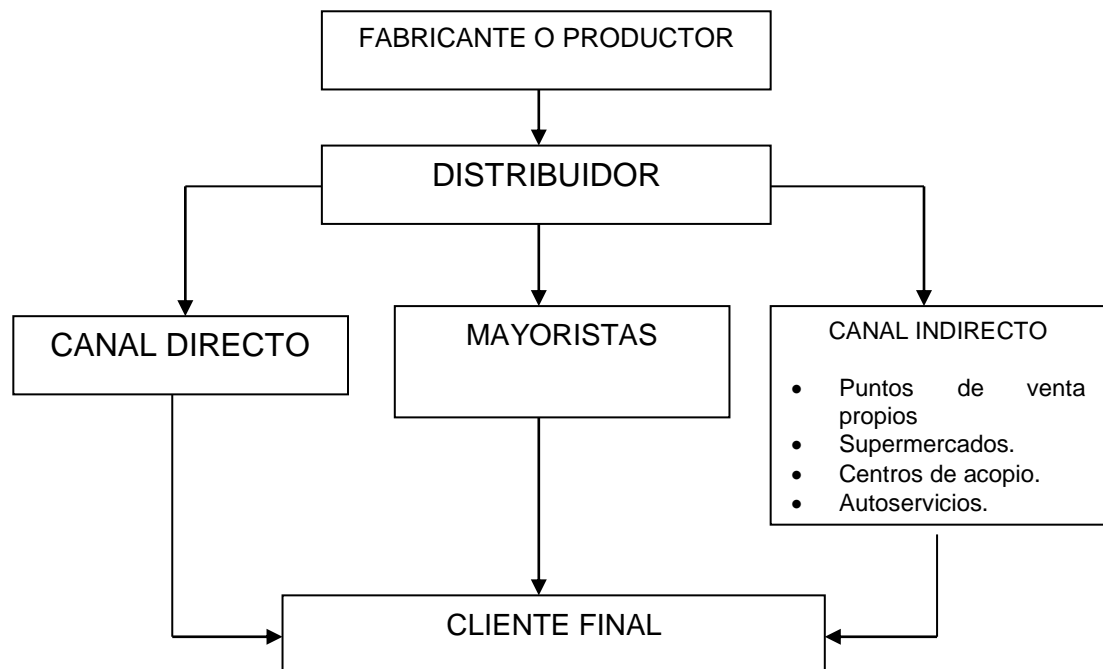
En Comercializadora BDF (BEIERSDORF), la fijación de precios corresponde a una política en la que se han relacionando diferentes factores que afectan la rentabilidad y utilidad de la empresa por consiguiente el precio se fijará con base en la siguiente fórmula:

Precio producto en Villavicencio + margen de comercialización + flete distribución Villavicencio.

6.2.11 Canales de distribución.

Canal directo de distribución: Comercializadora BDF (BEIERSDORF), utilizará un canal directo de distribución, con el fin de eliminar intermediarios, lograr mejor margen de utilidad y precios competitivos.

Figura 20. Canales de distribución.



Fuente: los autores. 2016.

6.2.12 La competencia. La comercialización de los productos se orienta en un 100% al mercado interno.

6.2.13 Estrategias y tácticas de venta. Para alcanzar los objetivos entre los que se encuentran, generar posicionamiento de marca, aumentar las ventas, dar a conocer los productos, fidelizar a los clientes e identificar clientes potenciales, se realizarán alianzas estratégicas con los proveedores, con el fin de otorgar precios más económicos y estos se vinculen al momento de realizar una promoción.

Los productos se encontrarán en centros de acopio, autoservicios y supermercados ampliando el mercado de ventas, generando credibilidad y posicionamiento de la marca.

Se usarán campañas agresivas mediante el uso de las tecnologías, enviando mensajes de texto con promociones y nuevos productos para los smartphones de los clientes, redes sociales crear grupos en facebook, twitter para dar a conocer el portafolio de servicios, página web, entre otros. Haciendo ofertas atractivas y posicionando el portafolio de productos y servicios.

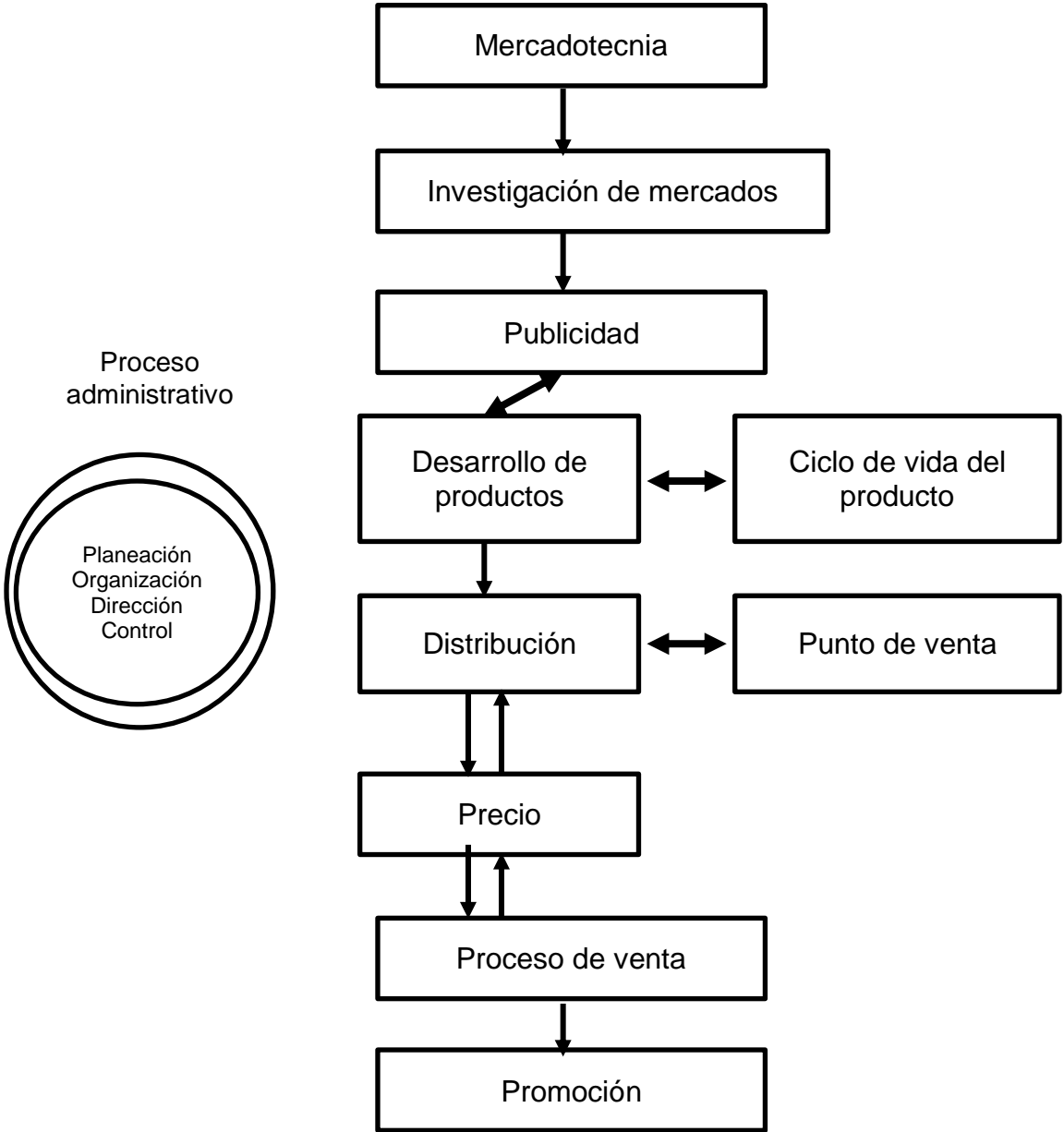
6.3 VERIFICACIÓN FACTIBILIDAD TÉCNICA DEL PROYECTO, ANALIZANDO Y DEFINIENDO EL TAMAÑO; LA LOCALIZACIÓN, LOS EQUIPOS Y LA ORGANIZACIÓN REQUERIDA PARA LA OPERACIÓN DEL PROYECTO

El resumen del estudio técnico incluye tamaño, localización, proceso de comercialización, distribución de planta (Comercialización).

6.3.1 Objetivo estudio técnico.

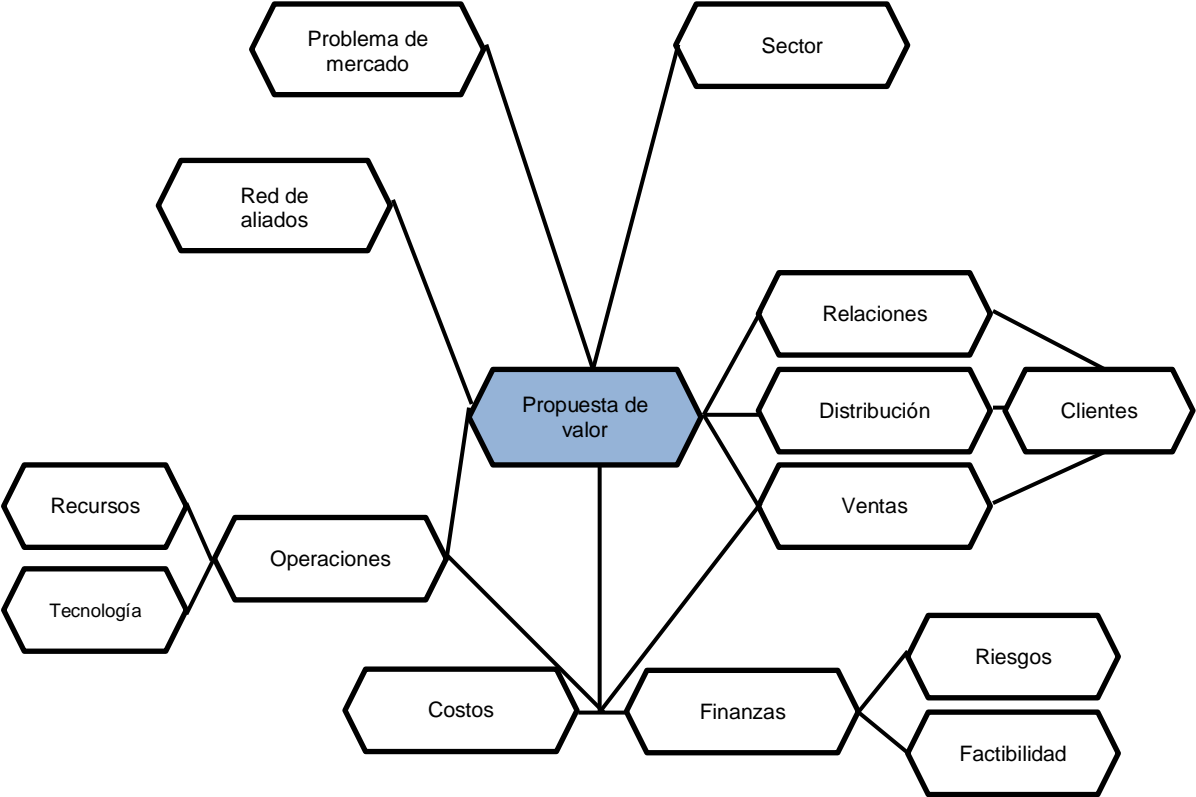
- Definir el tamaño del proyecto.
- Analizar las diferentes alternativas tecnológicas de producción, para el proyecto.
- Identificar las fases necesarias para el proceso de comercialización.
- Identificar las necesidades de maquinaria y equipos prestación del servicio y producto.
- Definir la localización del proyecto.
- Identificar las necesidades de infraestructura física y esbozar la disposición en la planta necesaria para la operación normal del proyecto.

Figura 21. Diagrama del proceso.



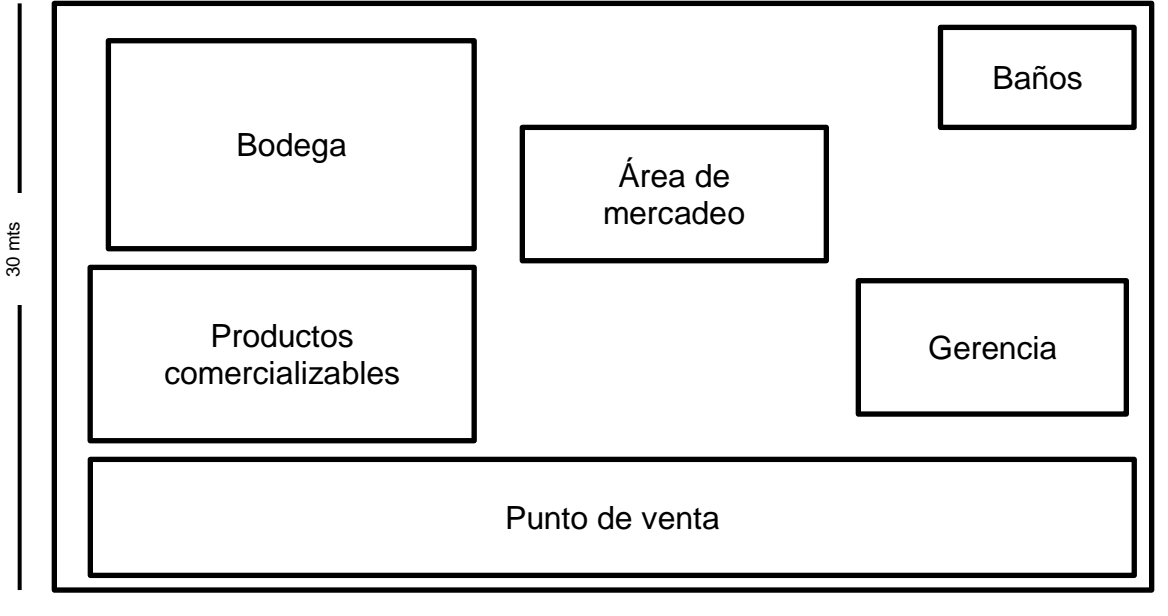
Fuente: los autores. 2016.

Figura 22. Propuesta de valor.



Fuente: los autores. 2016.

Figura 23. Distribución en planta.



Fuente: los autores. 2016.

6.4 ESTUDIO ADMINISTRATIVO DENTRO DEL MARCO JURÍDICO O LEGAL EN EL CUAL VA A OPERAR EL PLAN DE NEGOCIOS EMPRESARIAL

6.4.1 Aspecto legal: constitución de una nueva línea de negocio. La ley 1258 de 2008 de Sociedades por Acciones Simplificadas S.A.S, obedece a la tendencia de flexibilización del derecho societario e introduce un tipo social híbrido, con autonomía, tipicidad definida y con una regulación vinculada al régimen general de las sociedades, este nuevo tipo brinda a los empresarios del país las ventajas de las sociedades anónimas y al mismo tiempo les permite diseñar los mecanismos de gobernabilidad de sus empresas a la medida de sus necesidades.

En términos generales este nuevo tipo societario ofrece flexibilidad en temas como: constitución, organización y funcionamiento, convocatorias, reformas estatutarias y reorganización de la sociedad, juntas directivas y acuerdos de accionistas, entre otros.

Características de las S.A.S.:

- Su modelo de negocio no hace necesaria la existencia de una Junta Directiva o de un Revisor Fiscal.
- Su actividad comercial es tan amplia y variada que su proyecto de empresa no debe tener restricción alguna para la realización de toda clase de negocio.
- Se debe contar con una estructura flexible de capital que le permita hacer aportes con condiciones especiales de tiempo y proporción.
- Requiere de un modelo societario que le permita adoptar una estructura de gobierno especial, autonomía contractual y flexible.
- Simplificación de los tramites de constitución, lo que permite realizar modificaciones o adiciones directamente, mediante documento privado de sus signatarios.
- Su manejo administrativo es flexible.

Teniendo en cuenta las características de la sociedad constituida por Comercializadora BDF BEIERSDORF, para la realizar la ampliación de la nueva línea de negocio, solo se requiere un “otrosí” de adición y modificadorio a la escritura de constitución de la empresa, para legalizar la reinversión.

ACTO CONSTITUTIVO

JEIDER ANDRÉS LONDOÑO BARRERA, de nacionalidad Colombiana, identificado con cedula de ciudadanía número 1.121.880.118, domiciliado en la ciudad de Villavicencio, declara previamente al establecimiento y a la firma de los presentes estatutos, haber decidido constituir una sociedad por acciones simplificadas denominada **COMERCIALIZADORA BDF BEIERSDORF S.A.S.**, para realizar cualquier actividad civil o comercial lícita, por término indefinido de duración, con un capital suscrito **de CIENTO MILLONES DE PESOS (\$ 100.000.000 Millones)**, dividido en (10000) acciones ordinarias de valor nominal de (\$ 10.000 pesos) cada una, que han sido liberados en su totalidad, previa entrega del monto correspondiente a la suscripción al representante legal designado y que cuenta con un único órgano de administración y representación, que será el representante legal designado mediante este documento.

Una vez formulada la declaración que antecede, el suscrito ha establecido, así mismo los estatutos de la sociedad por acciones simplificadas, que por el presente acto se crea, así mismo, se deja establecido que cualquier modificación, adición o sustracción a la sociedad, se debe dejar por escrito mediante un documento de adición o modificación “otrosí” a la escritura de constitución.

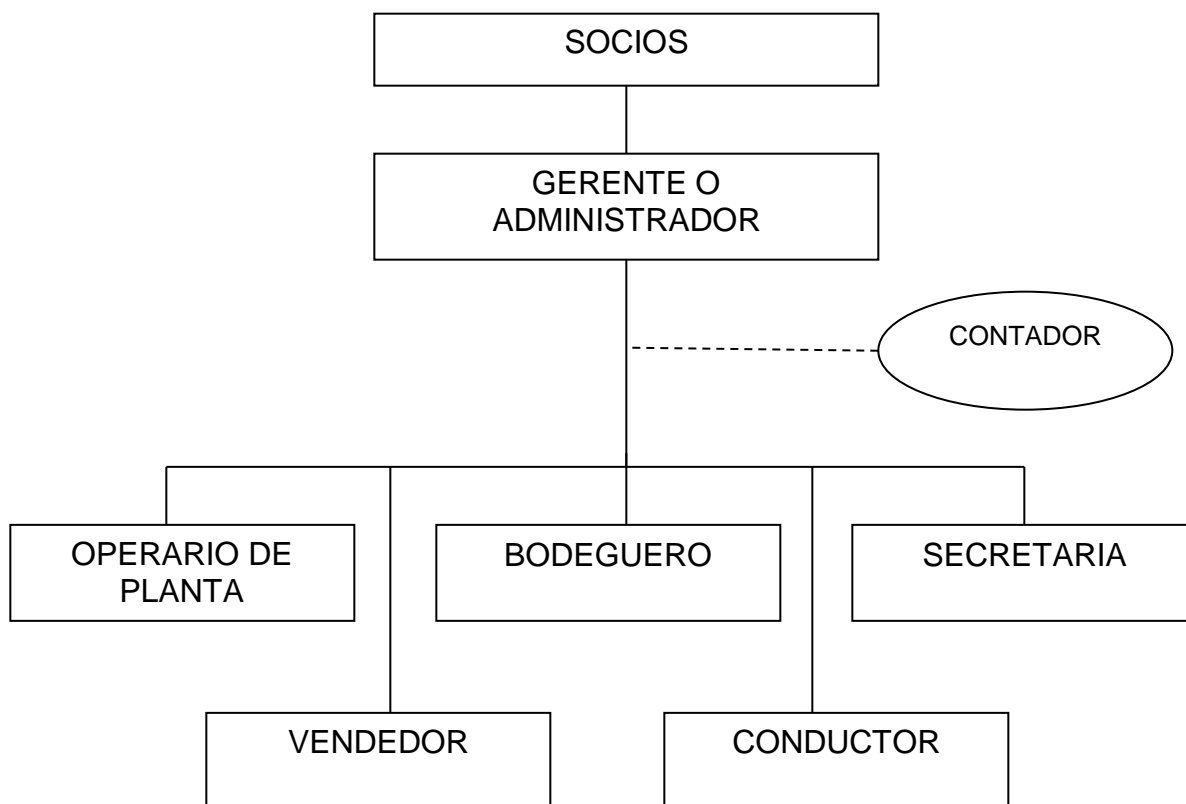
6.4.2 Análisis estratégico y administrativo.

Misión. Comercializadora BDF BEIERSDORF S.A.S., es una empresa comercializadora de productos para el cuidado de la piel y primeros auxilios encargada de comercializar mediante altos estándares de calidad productos acuícolas con fines de atender las necesidades del mercado en la ciudad de Villavicencio, garantizando a clientes, proveedores y empleados, calidad, seguridad, cumplimiento y compromiso para el desarrollo sustentable del sector.

Visión. En el año 2020 seremos la empresa comercializadora más importante de Villavicencio, una de las empresas colombiana con reconocimiento en la comercialización de productos para el cuidado de la piel y primeros auxilios, apoyados en Investigación, innovación, desarrollo tecnológico y acompañados por un sector piscícola sólido generador de desarrollo sustentable.

Valores. En nuestra empresa las metas se logran a través de la lealtad, compromiso, responsabilidad, servicio, respecto, transparencia, cooperación y justicia.

6.4.3 Estructura organizacional.



Fuente: los autores. 2016.

Tabla 2. Gastos de administración.

DESCRIPCIÓN	VALOR ANUAL
Gerente.	21.600.000
Secretaria.	11.088.000
Contador. (línea staff)	6.000.000
Papelería y útiles.	800.000
Comunicaciones.	1.200.000
TOTAL	40.688.000

Fuente: los autores. 2016.

6.4.4 Manual de funciones.

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:

DENOMINACIÓN DEL CARGO:	GERENTE
NIVEL:	DIRECTIVO
NÚMERO DE CARGOS:	1
UBICACIÓN:	GERENCIA
JEFE INMEDIATO:	SOCIOS

II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:

1. El gerente será el representante legal de la empresa y el ejecutor de su actividad productiva y comercial.
2. Dirigir, coordinar, planear y evaluar el desempeño de todos y cada uno de los empleados a su cargo.
3. Contratar, contraer obligaciones y ordenar gastos de acuerdo al presupuesto de la empresa.
4. Diseñar, proponer y coordinar con los empleados estrategias que ayuden para el desarrollo y logro de los objetivos organizacionales.
5. Crear los empleos que estime necesarios para el cumplimiento de los trabajos contratados.
6. Sancionar de acuerdo a este manual, las políticas de la empresa y el Código Laboral a quienes incumplan con las funciones asignadas.
7. Representar judicial y extrajudicialmente a la empresa.
8. Vigilar y realizar el seguimiento al control de calidad.
9. Dar informes periódicos al propietario sobre el estado económico de la empresa. ,
10. Planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar la prestación de los servicios de la empresa.
11. Coordinar las distintas dependencias del proceso productivo y comercial, a fin de garantizar el cumplimiento de las instrucciones, lineamientos y directivas establecidas por la empresa.
12. Orientar y coordinar las labores de información, comunicación y divulgación de las labores de la empresa.
13. Representar a la comercializadora de huevos de gallina criolla omega 3 en las reuniones de carácter empresarial y gremial tanto local como regional a los que se le invite a participar.

III. REQUISITOS MÍNIMOS

Educación: Ser profesional en cualquier carrera en las áreas administrativas, financieras o de ingeniería y tener experiencia con áreas afines con la administración de Recursos Humanos.

Experiencia: Tres años de experiencia profesional.

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN DEL CARGO:	SECRETARIA
NIVEL:	ASISTENCIAL
NÚMERO DE CARGOS:	1
SUPERIOR INMEDIATO:	GERENTE O ADMINISTRADOR

II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. Recibir la correspondencia de la empresa.
2. Contestar amablemente las llamadas.
3. Custodiar la información a la que tenga acceso y no divulgarla a funcionarios que no les competa.
4. Digitar los documentos que les sean encomendados por su jefe inmediato.
5. Mantener en buen estado los equipos a su cargo.
6. Preservar el orden de su sitio de trabajo.
7. Atender al público con amabilidad y eficiencia.
8. Manejar el archivo y la correspondencia.
9. Las demás funciones que le asigne el superior inmediato de acuerdo con la naturaleza del cargo.

III. REQUISITOS MÍNIMOS

Educación: Bachiller técnico comercial, Cursos técnicos en sistemas y contabilidad (120 horas).

Experiencia: Dos años de experiencia relacionados con su cargo.

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN DEL CARGO:	CONTADOR
NIVEL:	PROFESIONAL
NÚMERO DE CARGOS:	1
SUPERIOR INMEDIATO:	GERENTE

II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. Llevar la Contabilidad de la empresa según lo estipulado por la ley.
2. Revisar el movimiento contable diario de la empresa junto con sus documentos soportes.
3. Elaborar los estados financieros: balance general, estado de ganancias y pérdidas y realizar los anexos explicativos de los estados financieros.

4. Asesorar al representante legal de la empresa de la forma como debe manejar óptimamente los recursos de la empresa.
5. Elaborar y firmar la declaración de renta junto con sus anexos explicativos.
6. Asesorar en materia tributaria al propietario de la empresa.
7. Revisar continuamente el comportamiento de las cuentas y rendir un informe al propietario de la empresa.
8. Elaborar y firmar los formularios de matrícula de renovación del registro de cámara de comercio.
9. Elaborar presupuestos de gastos, de desembolsos de ventas, compras y velar por el cumplimiento mensual del presupuesto de producción.
10. Entregar informes contables y financieros cuando sus superiores lo requieran.
11. Y las demás funciones que le asigne el superior inmediato de acuerdo con la naturaleza del cargo.

III. REQUISITOS MÍNIMOS

Educación: Contador Público titulado con tarjeta profesional

Experiencia: Mínimo tres años de experiencia profesional.

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN DEL CARGO:	OPERARIOS
NIVEL:	OPERATIVO
NÚMERO DE CARGOS:	1
SUPERIOR INMEDIATO:	GERENTE

II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. Responder por los materiales y herramientas a su cargo y hacer uso adecuado, evitando pérdidas, hurto o deterioro de las mismas.
2. Controlar el proceso de comercialización.
3. Responder por la calidad del producto final
4. Responsabilizarse por el stock del proceso requerido por la empresa.
5. Las demás funciones asignadas por el superior inmediato de acuerdo a la naturaleza del cargo.

III. REQUISITOS MÍNIMOS

Educación: Bachiller.

Experiencia: 1 año de experiencia relacionado con las funciones del cargo.

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN DEL CARGO:	BODEGUERO
NIVEL:	OPERATIVO
NÚMERO DE CARGOS:	1
SUPERIOR INMEDIATO:	GERENTE

II.DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. Velar porque las deficiencias (empaques dañados, faltantes, sobrantes, problemas de infestación, humedad) detectadas en la descarga de producto sean reportadas al gerente.
2. Revisar el adecuado almacenaje del producto de bodega interna.
3. Verificar que sean enviados diariamente los reportes de bodega al
4. Verificar que los documentos de despacho, ordenes de embarque y consolidados, facturas de
5. Verificar la limpieza, traza de medidas de seguridad, señalamientos de coordenadas, trazo de áreas de protección al producto, altura de las tarimas, distancia entre tarimas para minimizar los empaques dañados.
6. Verificar el adecuado manejo del producto en la carga y descarga.
7. Verificar las instalaciones de bodega.

III. REQUISITOS MÍNIMOS

Educación: Bachiller – técnico

Experiencia: 1 año de experiencia relacionado con el cargo.

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN DEL CARGO:	VENDEDOR
NIVEL:	OPERATIVOS
NÚMERO DE CARGOS:	1
SUPERIOR INMEDIATO:	GERENTE

II.DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. Establecer un nexo entre el cliente y la empresa, contribuir a la solución de problemas, administrar su territorio o zona de ventas, e integrarse a las actividades de mercadotecnia de la empresa que representa.
2. Realizar labor de prospección.
3. Obtener datos de precontrato.

4. Concretar citas.
5. Llevar a cabo entrevistas de ventas.
6. Crear una curiosidad inicial en el prospecto.
7. Obtener su atención.
8. Provocar su interés.
9. Adecuar la oferta a sus necesidades.
10. Explicar claramente los puntos de ventas.
11. Hacer demostraciones y presentar pruebas.
12. Reconocer las motivaciones del prospecto.
13. Sugerir y crear deseo.
14. Contestar preguntas y desvanecer objeciones.
15. Explicar normas de la empresa.
16. Facilitar el oportuno cierre.
17. Cerciorarse del funcionamiento, servicios y beneficios del producto vendido.
18. Informar de fallas y quejas sobre el producto.
19. Informar de fallas y quejas de servicio y administración.
20. Vigilar el servicio de mantenimiento.
21. Tomar nota de las devoluciones, cancelaciones de los prospectos.
22. Atender solicitudes de crédito
23. Atender pedidos especiales.
24. Estudiar la zona.
25. Adecuar el esfuerzo al potencial prospecto a tratar.
26. Preparar itinerarios y planear el trabajo.
27. Mantener el equipo de trabajo en el mejor estudio.
28. Distribuir folletos, impreso.
29. Supervisión y mantenimiento en el punto de compra.
30. Tomar parte en ferias, exposición y exhibiciones.

III. REQUISITOS MÍNIMOS

Educación: Técnico o tecnológico

Experiencia: 1 año de experiencia relacionado con el cargo.

I. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN DEL CARGO:	CONDUCTOR
JEFE INMEDIATO:	GERENTE.
NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	UNO (1)
SUPERIOR INMEDIATO:	GERENTE

II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. Conducir, reparar y mantener el vehículo automotor.

2. Respetando las normas de tránsito y observando la reglamentación establecida para su utilización.
3. Responder por la seguridad, presentación y mantenimiento del vehículo, así como también por el buen estado de sus accesorios, herramientas y equipos.
4. Verificar y controlar la clase, cantidad y el valor del combustible suministrado al vehículo.
5. Transportar personal, material, suministros y equipos a los sitios encomendados.
6. Participar cuando sea necesario en el cargue o descargue del vehículo y traslado de elementos.
7. Distribuir documentos, paquetes y otros objetos en las diferentes oficinas de la Empresa o lugares.
8. Repartir las notificaciones y citaciones.
9. Recoger en las diferentes dependencias y entidades las comunicaciones dirigidas a la administración.
10. Realizar las operaciones menores que estén a su alcance y velar porque el vehículo siempre se encuentre en buenas condiciones.
11. Permanecer en disponibilidad de servicio hasta el tiempo que sea requerido por el jefe inmediato.
12. Mantenerse actualizado de todas las normas y regulaciones de tránsito para vehículos.
13. Llevar tarjeta de control de combustible y recorridos realizados.
14. Velar por la seguridad al igual que mantener discreción y reserva de la información y asuntos que conozca en razón del cargo que desempeña.
15. Responder por la conservación, mantenimiento y uso racional de los materiales y equipo asignado para el desempeño de su cargo.
16. Las demás que se le asignen, acordes con el nivel, la naturaleza y el área de desempeño del cargo, por su Jefe inmediato.

III. REQUISITOS MÍNIMOS

Educación: Título de bachiller.

Requisitos de experiencia: Un (1) año de experiencia en cargos similares.

6.5 DETERMINACIÓN MONTO DE LOS RECURSOS FINANCIEROS NECESARIOS PARA LA REALIZACIÓN Y OPERACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS; PROYECTANDO LOS RESULTADOS FINANCIEROS PARA EL PERIODO DE EVALUACIÓN

El estudio financiero del proyecto tiene como objetivo analizar la viabilidad financiera de este, se sistematiza la información monetaria de las necesidades de capital y se analiza su financiamiento, con lo cual se está en condiciones de efectuar su evaluación. Los componentes son: construcción del flujo de fondos, financiamiento y evaluación.

Tabla 3. Datos de entrada.

DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS BDF (BEIERSDORF)					
DATOS DE ENTRADA					
Gastos financieros	0,0780	semestral			
Monto financiación	-56.194.000				
Amortización	semestral				
Plazo	10				
Inversión inicial	56.194.000,00	EN ACTIVOS FIJOS			
Prestaciones	0,45				
Cesantías	0,083333333				
(1) gerente general	1.800.000				
(3) administradores	0				
(3) vendedores	924.000			salario mínimo	689.450.000
Comisiones	0,01	sobre ventas		auxilio transporte	72.000
Crecimiento de sueldos	presente	0,06	0,05	0,04	0,04
Ventas mensuales					
Desodorantes	2.400	unidades			
Cremas para piel	3.120	pares			
Bloqueadores	2.160	unidades			
Precio unitario					
Desodorantes	14.285				
Cremas para piel	30.000				
Bloqueadores	25.714				
Costo unitario					
Desodorantes	10.000				
Cremas para piel	21.000				
Bloqueadores	18.000				
Crecimiento del costo y gastos	presente	0,06	0,05	0,04	0,04
Crecimiento de precio de venta	presente	0,06	0,05	0,04	0,04
Crecimiento de demanda	presente	0,05	0,07	0,05	0,06
Inventario final	30	días			
Arrendamientos	4.000.000	MENSUALES			
Gastos generales de admón.					

Papelería	800.000	MENSUALES			
Cafetería	200.000				
Otros	0				
Publicidad	3.800.000				
Otros gastos de ventas	3.800.000				
Compra de inversiones temporales	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000
Rendimiento inversiones temporales	0,060				
Provisión para impuestos	0,35				
Política de compras a crédito	60	días	300	días de compras de contado	
Política de ventas a crédito	30	días	315	días de ventas de contado	
Política de reparto de utilidades	0,40				
Reservas legales	0,10				
Utilidades retenidas	0,60				
Provisión de cartera	0,03				
Compra de equipos de computo	5,00	Al inicio tercer año			

Fuente: los autores. 2016.

Tabla 4. Presupuesto de compras.

PRESUPUESTO DE COMPRAS					
PPTO/UNID	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
desodorantes					
uns x vender	28.800	30.240	32.352	33.970	36.008
(+) inv final	2.400	2.520	2.696	2.831	3.001
(-) inv inicial	0	2.400	2.520	2.696	2.831
UNS X COMPRAR	31.200	30.360	32.528	34.104	36.178
cremas para piel					
uns x vender	37.440	39.312	42.060	44.163	46.813
(+) inv final	3.120	3.276	3.505	3.680	3.901
(-) inv inicial	0	3.120	3.276	3.505	3.680
UNS X COMPRAR	40.560	39.468	42.289	44.338	47.034
bloqueadores					
uns x vender	25.920	27.216	29.124	30.580	32.415
(+) inv final	2.160	2.268	2.427	2.548	2.701
(-) inv inicial	0	2.160	2.268	2.427	2.548
UNS X COMPRAR	28.080	27.324	29.283	30.702	32.568

Fuente: los autores. 2016.

Tabla 5. Presupuesto de ventas.

PRESUPUESTO DE VENTAS				
AÑO 1	MENSUAL	ANUAL	PRECIO	VR/ TOTAL
desodorantes	2.400	28.800	14.285	411.408.000
cremas para piel	3.120	37.440	30.000	1.123.200.000
bloqueadores	2.160	25.920	25.714	666.506.880
TOTAL				2.201.114.880
AÑO 2				
desodorantes	2.520	30.240	15.142	457.894.080
cremas para piel	3.276	39.312	31.800	1.250.121.600
bloqueadores	2.268	27.216	27.252	741.690.432
TOTAL				2.449.706.112
AÑO 3				
desodorantes	2.696	32.352	15.899	514.364.448
cremas para piel	3.505	42.060	33.390	1.404.383.400
bloqueadores	2.427	29.124	28.615	833.383.260
TOTAL				2.752.131.108
AÑO 4				
desodorantes	2.831	33.970	16.535	561.685.977
cremas para piel	3.680	44.163	34.726	1.533.586.673
bloqueadores	2.548	30.580	29.760	910.054.520
TOTAL				3.005.327.170
AÑO 5				
desodorantes	3.001	36.008	17.196	619.202.621
cremas para piel	3.901	46.813	36.115	1.690.625.948
bloqueadores	2.701	32.415	30.950	1.003.244.103
TOTAL				3.313.072.672

Tabla 6. Valor de las compras.

VALOR DE LAS COMPRAS			
AÑO 1	UNS X COMPRAR	COSTO UNITARIO	C / TOTAL
Desodorantes	31.200	10.000	311.984.400
Cremas para piel	40.560	21.000	851.760.000
Bloqueadores	28.080	18.000	505.434.384
Total			1.669.178.784
Año 2			
Desodorantes	30.360	10.599	321.799.909
Cremas para piel	39.468	22.260	878.557.680
Bloqueadores	27.324	19.080	521.336.127
Total			1.721.693.717
Año 3			
Desodorantes	32.528	11.129	362.018.538
Cremas para piel	42.289	23.373	988.420.797
Bloqueadores	29.283	20.034	586.649.104
Total			1.937.088.439
Año 4			
Desodorantes	34.104	11.575	394.745.513
Cremas para piel	44.338	24.308	1.077.770.634
Bloqueadores	30.702	20.835	639.670.739
Total			2.112.186.886
Año 5			
Desodorantes	36.178	12.038	435.491.987
Cremas para piel	47.034	25.280	1.189.020.419
Bloqueadores	32.568	21.669	705.698.918
TOTAL			2.330.211.324

Fuente: los autores. 2016.

Tabla 7. Presupuesto de gastos de administración y ventas.

PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMON Y VENTAS					
CARGO	S / MENSUAL	S / ANUAL	PRESTACIONES	CESANTÍAS	TOTAL
AÑO 1					
ADMÓN.					
gerente general	\$ 1.800.000	\$ 21.600.000	\$ 9.720.000	\$ 1.800.000	\$ 33.120.000
administrador	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TOTAL	\$ 1.800.000	\$ 21.600.000	\$ 9.720.000	\$ 1.800.000	\$ 33.120.000
vendedor	\$ 924.000	\$ 11.088.000	\$ 4.989.600	\$ 924.000	\$ 17.001.600
comisiones	\$ 1.834.262	\$ 22.011.149	\$ 9.905.017	\$ 1.834.262	\$ 33.750.428
AÑO 2					
administración	\$ 1.908.000	\$ 22.896.000	\$ 10.303.200	\$ 1.908.000	\$ 35.107.200
ventas	\$ 979.440	\$ 11.753.280	\$ 5.288.976	\$ 979.440	\$ 18.021.696
comisiones	\$ 2.041.422	\$ 24.497.061	\$ 11.023.678	\$ 2.041.422	\$ 37.562.160
TOTAL	\$ 4.928.862	\$ 59.146.341	\$ 26.615.854	\$ 4.928.862	\$ 90.691.056
AÑO 3					
administración	\$ 2.003.400	\$ 24.040.800	\$ 10.818.360	\$ 2.003.400	\$ 36.862.560
ventas	\$ 1.028.412	\$ 12.340.944	\$ 5.553.425	\$ 1.028.412	\$ 18.922.781
comisiones	\$ 2.293.443	\$ 27.521.311	\$ 12.384.590	\$ 2.293.443	\$ 42.199.344
TOTAL	\$ 5.325.255	\$ 63.903.055	\$ 28.756.375	\$ 5.325.255	\$ 97.984.684
AÑO 4					
administración	\$ 2.083.536	\$ 25.002.432	\$ 11.251.094	\$ 2.083.536	\$ 38.337.062
ventas	\$ 1.069.548	\$ 12.834.582	\$ 5.775.562	\$ 1.069.548	\$ 19.679.692
comisiones	\$ 2.504.439	\$ 30.053.272	\$ 13.523.972	\$ 2.504.439	\$ 46.081.683
TOTAL	\$ 5.657.524	\$ 67.890.285	\$ 30.550.628	\$ 5.657.524	\$ 104.098.438
AÑO 5					
administración	\$ 2.166.877	\$ 26.002.529	\$ 11.701.138	\$ 2.166.877	\$ 39.870.545
ventas	\$ 1.112.330	\$ 13.347.965	\$ 6.006.584	\$ 1.112.330	\$ 20.466.880
comisiones	\$ 2.760.894	\$ 33.130.727	\$ 14.908.827	\$ 2.760.894	\$ 50.800.448
TOTAL	\$ 6.040.102	\$ 72.481.221	\$ 32.616.549	\$ 6.040.102	\$ 111.137.872
					\$ 18.922.781

Fuente: los autores. 2016.

Tabla 8. Tabla de amortización crédito.

TABLA DE AMORTIZACIÓN CRÉDITO					
NRO	MONTO	VR/CUOTA	INTERÉS	AMOR A K	SALDO
0	56.194.000				
1	52.277.959	8.299.173	4.383.132	3.916.041	52.277.959
2	48.056.468	8.299.173	4.077.681	4.221.492	48.056.468
3	43.505.699	8.299.173	3.748.404	4.550.768	43.505.699
4	38.599.971	8.299.173	3.393.445	4.905.728	38.599.971
5	33.311.596	8.299.173	3.010.798	5.288.375	33.311.596
6	27.610.728	8.299.173	2.598.305	5.700.868	27.610.728
7	21.465.192	8.299.173	2.153.637	6.145.536	21.465.192
8	14.840.305	8.299.173	1.674.285	6.624.888	14.840.305
9	7.698.676	8.299.173	1.157.544	7.141.629	7.698.676
10	0	8.299.173	600.497	7.698.676	0

Fuente: los autores. 2016.

Tabla 9. Presupuesto de inversiones.

PRESUPUESTO DE INVERSIONES					
ACTIVOS FIJOS	CANT	VR/CIAL	VR/TOTAL	VIDA ÚTIL	DEPRECIACIÓN
EQUIPO DE COMPUTO	2	1.300.000	2.600.000	5	520.000
MUEBLES Y ENSERES	4	955.000	3.820.000	10	382.000
VEHÍCULO	1	45.000.000	45.000.000	5	9.000.000
EXHIBIDOR	4	340.000	1.360.000	5	272.000
EQUIPO DE OFICINA	7	462.000	3.234.000	5	646.800
DIFERIDOS			56.014.000		
gastos legales	1		0	3	0
			56.014.000		10.820.800
COMPRA COMPUTADORES	2	1.300.000	2.600.000	5	520.000

Fuente: los autores. 2016.

Tabla 10. Estado de resultados proyectado.

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas de contado	1.925.975.520	2.143.492.848	2.408.114.720	2.629.661.274	2.898.938.588
Ventas a crédito	183.426.240	204.142.176	229.344.259	250.443.931	276.089.389
Costo de ventas	1.540.780.416	1.707.184.701	1.919.446.500	2.097.416.348	2.312.258.571
Inventario inicial	0	128.398.368	142.907.384	160.549.322	175.319.860
Compras	1.669.178.784	1.721.693.717	1.937.088.439	2.112.186.886	2.330.211.324
Inventario final	128.398.368	142.907.384	160.549.322	175.319.860	193.272.614
UTILIDAD BRUTA	568.621.344	640.450.323	718.012.479	782.688.856	862.769.407
Gastos de admón. y ventas	251.395.615	267.908.122	283.971.412	297.449.580	312.259.059
Arrendamientos	48.000.000	50.880.000	53.424.000	55.560.960	57.783.398
Sueldos de administración	33.120.000	35.107.200	36.862.560	38.337.062	39.870.545
Depreciación y amortización	10.820.800	10.820.800	10.820.800	10.820.800	10.820.800
Gastos grles admón.	12.000.000	12.720.000	13.356.000	13.890.240	14.445.850
Comisiones	33.750.428	37.562.160	42.199.344	46.081.683	50.800.448
Sueldos ventas	17.001.600	18.021.696	18.922.781	19.679.692	20.466.880
Propaganda y otros	91.200.000	96.672.000	101.505.600	105.565.824	109.788.457
Provisión cartera	5.502.787,20	6.124.265,28	6.880.327,8	7.513.318	8.282.682
UTILIDAD OPERACIONAL	317.225.729	372.542.201	434.041.066	485.239.277	550.510.348
Otros ingresos (rend invers)	1.800.000	3.600.000	5.400.000	7.200.000	9.000.000
Gastos financieros	8.460.813	7.141.849	5.609.102	3.827.922	1.758.040
UTILIDAD ANTES IMP	310.564.916	369.000.352	433.831.964	488.611.355	557.752.307
Provisión para impuestos	108.697.721	129.150.123	151.841.187	171.013.974	195.213.308
UTILIDAD DESPUÉS IMPUESTOS	201.867.195	239.850.229	281.990.777	317.597.381	362.539.000
Reserva legal	20.186.720	23.985.023	28.199.078	31.759.738	36.253.900
UTILIDAD NETA	181.680.476	215.865.206	253.791.699	285.837.643	326.285.100

Fuente: los autores. 2016.

Tabla 11. Flujo de caja proyectado.

FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
	PER 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ventas de contado		1.925.975.520	2.143.492.848	2.408.114.720	2.629.661.274	2.898.938.588
Ventas a crédito		0	183.426.240	204.142.176	229.344.259	250.443.931
Préstamos bancarios		56.194.000				
Rend de inversiones		1.800.000	3.600.000	5.400.000	7.200.000	9.000.000
TOTAL INGRESOS	0	1.983.969.520	2.330.519.088	2.617.656.896	2.866.205.533	3.158.382.519
EGRESOS						
Compras de contado		1.390.982.320	1.434.744.764	1.614.240.366	1.760.155.738	1.941.842.770
Compras a crédito		0	278.196.464	286.948.953	322.848.073	352.031.148
Arrendamientos		48.000.000	50.880.000	53.424.000	55.560.960	57.783.398
Sueldo administración		31.320.000	33.199.200	34.859.160	36.253.526	37.703.667
Gastos gles de admón.		12.000.000	12.720.000	13.356.000	13.890.240	14.445.850
Sueldos ventas		16.077.600	17.042.256	17.894.369	18.610.144	19.354.549
Comisiones		31.916.166	35.520.739	39.905.901	43.577.244	48.039.554
Pago cesantías		0	4.558.262	4.928.862	5.325.255	5.657.524
Propaganda y otros		91.200.000	96.672.000	101.505.600	105.565.824	109.788.457
Gastos financieros		8.460.813	7.141.849	5.609.102	3.827.922	1.758.040
Amor oblig bancarias		8.137.532	9.456.496	10.989.243	12.770.423	14.840.305
Pago impuesto renta		0	108.697.721	129.150.123	151.841.187	171.013.974
Reparto utilidades		0	72.672.190	86.346.082	101.516.680	114.335.057
Compra inver. Tem		30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000
Compra de computadores						
Inversión inicial	56.194.000					
TOTAL EGRESOS	56.194.000	1.668.094.431	2.191.501.941	2.429.157.761	2.661.743.216	2.918.594.294
FNE	-56.194.000	315.875.089	139.017.147	188.499.134	204.462.317	239.788.225
Saldo inicial caja	56.194.000	0	315.875.089	454.892.236	643.391.370	847.853.687
S FINAL CAJA	0	315.875.089	454.892.236	643.391.370	847.853.687	1.087.641.912
TIO	0,12					
VPN	736.832.686					
TIR	513,25%					
B/C	1,22	9.106.149.874				
		7.472.604.632				

Fuente: los autores. 2016.

Tabla 12. Balance general.

BALANCE GENERAL					
ACTIVOS FIJOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Caja y bancos	315.875.089	454.892.236	643.391.370	847.853.687	1.087.641.912
Cuentas por cobrar	183.426.240	204.142.176	229.344.259	250.443.931	276.089.389
Provisión cartera	5.502.787	11.627.052	18.507.380	26.020.698	34.303.380
Inventario mercancías	128.398.368	142.907.384	160.549.322	175.319.860	193.272.614
Inversiones temporales	30.000.000	60.000.000	90.000.000	120.000.000	150.000.000
SUBTOTAL ACT. CTE	652.196.910	850.314.743	1.104.777.572	1.367.596.780	1.672.700.535
Equipo de computo	2.600.000	2.600.000	2.600.000	2.600.000	2.600.000
Depreciación acumulada	520.000	1.040.000	1.560.000	2.080.000	2.600.000
Muebles y enseres	3.820.000	3.820.000	3.820.000	3.820.000	3.820.000
Depreciación acumulada	382.000	382.000	382.000	382.000	382.000
Vehículo	45.000.000	45.000.000	45.000.000	45.000.000	45.000.000
Depreciación acumulada	9.000.000	9.000.000	9.000.000	9.000.000	9.000.000
Equipo de oficina	3.234.000	3.234.000	3.234.000	3.234.000	3.234.000
Depreciación acumulada	646.800	646.800	646.800	646.800	646.800
Maniqués	1.360.000	1.360.000	1.360.000	1.360.000	1.360.000
Depreciación acumulada	272.000	544.000	1.088.000	2.176.000	4.352.000
	10.820.800	21.641.600	32.462.400	43.283.200	54.104.000
SUBTOTAL ACT. FIJO	45.193.200	34.372.400	23.551.600	12.730.800	1.910.000
Preoperativos					
TOTAL ACTIVO	697.390.110	884.687.143	1.128.329.172	1.380.327.580	1.674.610.535
Obligaciones bancarias	48.056.467,54	38.599.971	27.610.728	14.840.305	0
Proveedores	278.196.464	286.948.953	322.848.073	352.031.148	388.368.554
Impuestos por pagar	108.697.720,53	129.150.123	151.841.187	171.013.974	195.213.308
SUBTOTAL PASIVO CTE	434.950.652	454.699.047	502.299.989	537.885.427	583.581.862
Cesantías consolidadas	4.558.262	4.928.862	5.325.255	5.657.524	6.040.102
TOTAL PASIVO	439.508.914	459.627.909	507.625.243	543.542.950	589.621.963
Capital social	56.194.000	56.194.000	56.194.000	56.194.000	56.194.000
Reserva legal	20.186.719,5	44.171.742	72.370.820	104.130.558	140.384.458
Utilidades retenidas	0	109.008.285	238.527.409	390.802.429	562.305.014
Utilidad del ejercicio	181.680.475,7	215.865.206	253.791.699	285.837.643	326.285.100
SUBTOTAL PATRIMONIO	258.061.195	425.239.234	620.883.928	836.964.629	1.085.168.572
PASIVO + PATRIMONIO	697.570.110	884.867.143	1.128.509.172	1.380.507.580	1.674.790.535

Tabla 13. Punto de equilibrio.

PASO 1: CLASIFICACIÓN DE LOS CF Y VARIABLES			
COSTOS Y GASTOS	FIJOS	VARIABLES	TOTALES
CIF			
IMPUESTOS DIVERSOS	0		0,00
SUPERVISORES	0		0,00
GASTO POR DEPRECIACIÓN	10.820.800		10.820.800,00
SEGURO	480.000		480.000,00
SERVICIOS PÚBLICOS	0	512.000,00	512.000,00
MANTENIMIENTO	0	1.000.000,00	1.000.000,00
MANO DE OBRA INDIRECTA	0	0,00	0,00
GASTOS VARIOS	0	0,00	0,00
MATERIALES INDIRECTOS		0,00	0,00
GASTOS OPERACIONALES			12.812.800
ARRENDAMIENTOS	48.000.000		
SUELDOS DE ADMÓN.	31.320.000		
SUELDOS VENTAS	16.077.600		
PRESTACIONES SOCIALES	24.614.617		
CESANTÍAS	4.558.262		
GASTOS GEN DE ADMÓN.	12.000.000		
COMISIONES		31.916.166	
PROPAGANDA Y OTROS	91.200.000		259.686.645
TOTALES	147.871.279,00	33.428.166,00	181.299.445
PRODUCTO	TOTAL VENTAS X PROD.	PARTICIPAC	
Desodorantes	411.408.000	19%	
Cremas	1.123.200.000	51%	
Bloqueador	666.506.880	30%	
	2.201.114.880	100%	
Asignación de costos y gastos fijos			
Desodorantes	147.871.279,00	19%	27.638.461
Cremas	147.871.279,00	51%	75.456.771
Bloqueador	147.871.279,00	30%	44.776.048
Asignación de costos y gastos variables			
Desodorantes	33.428.166,00	19%	6.248.022
Cremas	3.351.262,00	51%	1.710.105
Bloqueador	33.428.166,00	30%	10.122.190
PASO 3: DETERMINACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO			
PE(q) =	6.450	DESODORANTES	
PE(q) =	8.384	CREMA PARA LA PIEL	
PE(q) =	5.805	BLOQUEADORES	
PE(\$)=	\$92.138.952,48	DESODORANTES	
PE(\$)=	\$251.522.568,68	CREMA PARA LA PIEL	
PE(\$)=	\$149.257.361,93	BLOQUEADORES	
	DESODORANTES	CREMAS PARA LA PIEL	BLOQUEADORES
Margen de contribución	0,30	0,30	0,30

Punto de equilibrio en unidades = $CF / (PV - C_v \text{ unitario})$
 punto de equilibrio en pesos = $CF / \% \text{ Margen de contribución}$
 Margen de contribución = $PV - C_v / PV$

Teniendo en cuenta el estudio financiero como datos de entrada que relacionan ventas mensuales, precio unitario, costo unitario, gastos generales de administración, presupuesto de compras, presupuesto de venta, valor de las compras, presupuesto de gastos de administración y ventas, tabla de amortización crédito, presupuesto de inversiones; concluyendo con el estado de resultados proyectado a 5 años, permite establecer un valor presente neto por valor de \$732.832.686 que significa un valor positivo y expresa que los flujos netos de efectivo, tiene la capacidad de recuperar el 100% de la inversión y crear el respectivo excedente de efectivo. Al igual que la tasa interna de retorno (TIR) genera 513.25%; con una tasa de rentabilidad efectiva anual, la cual se recupera el 100% de la inversión para convertir el valor presente neto igual a 0. La relación costo beneficio muestra 1.22 veces que significa que por cada unidad monetaria que se aplica en el negocio, existe un reintegro de 1.22 unidades.

En cuanto al punto de equilibrio se refiere se deben vender 6.450 unidades de desodorantes, anuales; 8.384 cremas para la piel, 5.805 bloqueadores en unidades para no perder ni ganar. En cuanto a pesos se refiere en desodorantes se debe vender \$92.138.952.48; cremas para la piel \$251.522.568.68; bloqueadores \$149.257.361.93. Los anteriores valores indican que el proyecto es rentable, viable, accesible, a las condiciones de oferta y demanda y por ende del mercado.

7. CONCLUSIONES

Acorde con los objetivos propuestos se obtuvo los siguientes resultados:

Se aplicó una encuesta a los supermercados, distribuidores, TAT, mayoristas del centro de acopio y autoservicios, equivalente a 60 establecimientos, lo cual el mercado que cubre la oferta de los productos está dirigido a los municipios de Villavicencio, del departamento y Orinoquia. La época de mayor oferta de comercialización de los productos BDF (BEIERSDORF), es en temporada escolar.

De igual forma los productos los adquirieron en distribuidoras del canal droguerías, distribuidoras de Bogotá, mayoristas centro de Abastos Bogotá, en un promedio del 25% cada uno.

Por otra parte, se establece que existen intermediarios en el proceso de compra de los productos BDF (BEIERSDORF), en un 70%; así mismo la frecuencia de venta de producto del establecimiento es diario en un 87%. Se manifiesta que conocen las debilidades y fortalezas de la competencia solo en un 20%. De igual manera al comprar los productos BDF (BEIERSDORF), se tiene en cuenta precios, beneficios, y características, atención y servicios en un promedio del 33%. También se establece que los clientes perciben la calidad de los productos BDF (BEIERSDORF), excelente en un 65%. Al igual que el sistema de pago es contado en un 60% y crédito en un 40%.

Con respecto a la factibilidad técnica del proyecto se establece el tamaño, localización, proceso de comercialización y localización en planta. Incluye el diagrama de procesos y propuesta de valor.

En cuanto al estudio administrativo se establece dentro del marco jurídico legal, constituida por sociedad por acciones simplificadas (S.A.S).

Finalmente, se determina los montos de los recursos financieros necesarios para lo proyecto a 5 años y para lo cual se requieren los siguientes aspectos. Personal (mano de obra directa), correspondiente a bodeguero, operario, vendedor y conductor; para un valor de \$44.352.000, los costos de instalación tienen un valor de \$70.0702.000. Así mismo, se requiere de muebles y enseres por valor de \$3.820.000, equipo de cómputo \$4.140.000; equipo de oficina \$3.234.000; vehículos \$45.000.000; es decir, el valor de los activos anteriormente mencionados suman un total de \$56.194.000, que presentan una depreciación de \$10.858.800.

En términos generales se destaca que el proyecto es viable ya que genera un valor presente neto de \$736.832.686 durante el flujo de caja proyectado a 5 años, lo cual genera una tasa de retorno interna de 513.25%. La relación costo beneficio

arrojó 1.22 veces; significa que por cada peso que se endeude, se tiene 1.22 para responder a deudas.

8. RECOMENDACIONES

- Es necesario que BDF BEIERSDORF, tenga la política comercial definida y soportada en la publicidad y en la promoción de sus productos, ya que es un concepto nuevo e innovador que requiere de permanente recordación para influenciar la compra.
- Aprovechar y utilizar la información recabada y analizada en la estructura propuesta en el trabajo (DOFA, estrategias de mercadeo, hábitos actuales, el mercado, los consumidores y productos potenciales entre otros), ya que estas son aplicables en todas las etapas de la empresa.
- Tener en cuenta los cambios políticos, el TLC, los acuerdos internacionales, en el momento de ejecutar el plan de negocios; debido a que estos aspectos pueden afectar negativamente a la empresa y en otros casos, favorecerla.
- Los productos se deben manejar con las normatividad aplicable en lo referente a todas las actividades que puedan generar factores de riesgo por la comercialización de productos con el fin de preservar mejor los productos, generar credibilidad y garantizar la salud de los clientes.
- Aunque se han orientado esfuerzos públicos y privados para mejorar la demanda de y aumentar la calidad del producto, lograr una mejor cobertura en la oferta y optimizar los costos de producción, los resultados de consumo percapital demuestran la necesidad de desarrollar nuevas estrategias que permitan incrementar el consumo (publicidad, nuevos productos, canales de comercialización).

BIBLIOGRAFÍA

ALBRECHT, Karl y ZEMKE, Rom. Gerencia del servicio. 3R editores. Bogotá D.C., 2000. 326, p.

ALCALDÍA DE VILLAVICENCIO. Documento electrónico creado el 16 de marzo de 2010. Disponible en <http://www.alcaldiadevillavicencio.gov.co/ws/Default.aspx?categoria=9&seccion=4>
1 Consultado el 19 de marzo de 2011.

CONTRERAS BUITRAGO, Marco Elías. Formulación y evaluación de proyectos. UNAD. 2005. 473, p.

DUARTE SILVA, Jorge Enrique. Emprendedor. Editorial Alfaomega. Sexta reimpresión, junio de 2009. 240, p.

GOBERNACIÓN DEL META. Secretaria de Planeación y Desarrollo Territorial. 2011. 214, p.

GUALTEROS VILLARREAL, Omar. Gestión y creación empresarial. Plan de negocios. Editor SAP. INSPA – UMECIT. Primera edición. Abril de 2009. 136, p.

JANY CASTRO, José Nicolás. Investigación integral de mercados. Un enfoque para el siglo XXI. Editorial Mac Graw Hill. Segunda edición. Bogotá D.C., enero de 2004. 297, p.

KOTLER Phillips. Mercadotecnia. Editorial Trillas. México. 2002. 540, p.

LERMA GONZÁLEZ, Héctor Daniel. Metodología de la investigación. Cuarta edición. Ecoe ediciones. Bogotá D.C., agosto de 2009. 193, p.

MÉNDEZ ÁLVAREZ Carlos Eduardo. Metodología de la investigación. Cuarta edición. Editorial MacGraw. 2004. P. 141.

MIRANDA MIRANDA, Juan José. Gestión de proyectos. MM editores. Bogotá Colombia. 2004. 425, p.

NEIRA RODRÍGUEZ, José Antonio. Como preparar el plan de negocios. Editorial fundación Confemetal. España. 2008. 316, p.

ORTÍZ ANAYA, Héctor. Análisis financiero. D´vinni editorial Ltda., 2004. 514, p.

SENGE, Peter M. La quinta disciplina. Ed. Granica. Barcelona. 1993. 180, p.

SILVA DUARTE, Jorge Enrique. Emprendedor. Editorial Alfaomega. Colombiana S.A., junio de 2009. P. 132.

TORRES, Luz Stella. Estadística básica. Editorial Pyme. Octubre de 2005. 161, p.

URIBE MACÍAS, Mario Enrique. Gerencia del servicio. Ediciones de la U. Bogotá D.C., 2010. 218, p.

WEBGRAFÍA

ALCALDÍA DE VILLAVICENCIO. Documento electrónico creado el 16 de marzo de 2010. Disponible en <http://www.alcaldiadevillavicencio.gov.co/ws/Default.aspx?categoria=9&seccion=41> Consultado el 19 de marzo de 2011.

Portal de internet intergraficas. Información disponible en la página de internet www.intergraficas.com/esp/negocio.htm

ANEXOS

ANEXO A. FORMATO DE ENCUESTA

UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE NEGOCIOS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
VILLAVICENCIO
2014

Encuesta No. _____

Objetivo. Encuesta dirigida a los supermercados distribuidores TAT, mayoristas del centro de acopio y autoservicio. Con el propósito de determinar la oferta y demanda de los productos que comercializa la empresa.

1. Cuáles de los siguientes mercados cubre la oferta de productos BDF (BEIERSDORF)

- a. _____ Municipio de Villavicencio.
- b. _____ Municipio del Departamento.
- c. _____ Zona Orinoquía.
- d. _____ Otras Cuál?

2. Cuáles de las siguientes épocas es la de mayor oferta de comercialización.

- a. _____ Escolar.
- b. _____ Vacaciones.
- c. _____ Fin de año.
- d. _____ Todas las anteriores.

3. ¿A quién le compra los productos de BDF (BEIERSDORF) para su comercialización?

- a. _____ Distribuidores del canal droguerías.
- b. _____ Distribuidores de la ciudad de Bogotá.
- c. _____ Mayoristas centro de abastos de Bogotá.
- d. _____ Todas las anteriores.
- e. _____ Ninguna de las anteriores.
- f. _____ No compra

4. Existen intermediarios en el proceso de compra de los productos BDF (BEIERSDORF) en la ciudad de Villavicencio.

- a. _____ Sí.
- b. _____ No.

5. ¿Cuál es la frecuencia de venta de los productos BDF (BEIERSDORF) en su establecimiento?

- a. _____ Diario.
- b. _____ Semanal.
- c. _____ Quincenal.
- d. _____ Mensual.

6. ¿Cuántas cajas vende mensualmente de los productos BDF (BEIERSDORF)?

- a. _____ De 10 a 20.
- b. _____ De 20 a 40.
- c. _____ De 40 a 60.
- d. _____ Más de 60.

7. ¿Usted conoce las debilidades y fortalezas de la competencia?

- a. _____ Sí.
- b. _____ No.

8. ¿Cuál de los siguientes aspectos tiene en cuenta al momento de comprar los productos BDF (BEIERSDORF)?

- a. _____ Precio.
- b. _____ Beneficios y características de compra.
- c. _____ Atención y servicio del distribuidor.

9. ¿Hace cuánto está comercializando los productos BDF (BEIERSDORF)?

- a. _____ Menos de un año.
- b. _____ Entre 1 y 2 años.
- c. _____ Entre 2 y 3 años.
- d. _____ Más de 4 años.

9. ¿Cómo perciben sus clientes la calidad de los productos ofertados por BDF (BEIERSDORF)?

- a. _____ Excelente.
- b. _____ Buena.
- c. _____ Regular.

10. ¿El sistema de pago es?

- a. _____ Contado.
- b. _____ Crédito.

“GRACIAS POR SU COLABORACIÓN”